

Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del  
nivel primaria de la Red N° 1, Ugel Ventanilla - 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en administración de la educación

**AUTORA:**

Br. Magnolia Rocío Cornejo Peralta

**ASESOR:**

Dra. Nancy Cuenca Robles

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión y calidad educativa

**Perú - 2018**

## **Página del jurado**

.....

Dr. Willian Sebastian Flores Sotelo

Presidente del jurado

.....

Dra. Dora Ponce Yactayo

Secretario del jurado

.....

Dra. Nancy Cuenca Robles

Vocal del jurado

### **Dedicatoria**

Al Divino Niño Jesús y la Santísima Virgen María por haberme permitido cumplir con mis objetivos, a mi querida madre y a mis queridos hermanos por haberme brindado su apoyo incondicional.

Magnolia

## **Agradecimiento**

Manifiesto mi agradecimiento a la Escuela de Postgrado de la Universidad César Vallejo, por haberme dado la oportunidad de lograr mi objetivo profesional.

A mí asesora Dra. Nancy Cuencas Robles, por su paciencia durante el desarrollo de la tesis. Asimismo a mis amigos y colegas quienes me dieron la facilidad para poder aplicar los instrumentos de mi investigación.

La autora



### **Declaratoria de autoría**

Yo, Magnolia Rocío Cornejo Peralta, estudiante de la Escuela de Postgrado, Maestría en Administración de la Educación, de la Universidad César Vallejo, identificado(a) con DNI 29606071; declaro el trabajo académico titulado “Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la Red N° 1, UGEL Ventanilla - 2017”, presentada para la obtención del grado académico de Maestra en Administración de la Educación, es de mi autoría.

Por tanto, declaro lo siguiente:

- He mencionado todas las fuentes empleadas en el presente trabajo de investigación, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes, de acuerdo con lo establecido por las normas de elaboración de trabajos académicos.
- No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquellas expresamente señaladas en este trabajo.
- Este trabajo de investigación no ha sido previamente presentado completa ni parcialmente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
- Soy consciente de que mi trabajo puede ser revisado electrónicamente en búsqueda de plagios.
- De encontrar uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente o autor, me someto a las sanciones que determinen el procedimiento disciplinario.

Los Olivos febrero de 2018

Magnolia Rocío Cornejo Peralta  
DNI 29606071

## **Presentación**

Señor presidente

Señores miembros del jurado

Presento la Tesis titulada: Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes del nivel primaria de la Red N° 1, Ugel Ventanilla - 2017, en cumplimiento del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad César Vallejo para optar el grado académico de Maestra en Administración de la Educación.

La información se ha estructurado en siete capítulos teniendo en cuenta el esquema de investigación sugerido por la universidad.

En el primer capítulo se expone la introducción, la misma que contiene Realidad problemática, los trabajos previos, las teorías relacionadas al tema, la formulación del problema, la justificación del estudio, las hipótesis y los objetivos de investigación. Asimismo, en el segundo capítulo se presenta el método, en donde se abordan aspectos como: el diseño de investigación, las variables y su operacionalización, población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad, los métodos de análisis de datos y los aspectos éticos. Los capítulos III, IV, V, VI, y VII contienen respectivamente: los resultados, discusión, conclusiones, recomendaciones y referencias.

La autora.

## Índice de Contenido

	Página
PÁGINAS PRELIMINARES	ii
Página del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaratoria de autoría	v
Presentación	vi
Índice	vii
Índice de tablas	ix
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
I. Introducción	14
1.1. Realidad problemática	15
1.2. Trabajos previos	18
1.3. Teorías relacionadas al tema	22
1.4. Formulación del problema	56
1.5. Justificación del estudio	57
1.6. Hipótesis	59
1.7. Objetivos	61
II. Método	63
2.1. Diseño de investigación	64
2.2. Variables, operacionalización	65
2.3. Población y muestra	67
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	67
2.5. Métodos de análisis de datos	72
2.6. Aspectos éticos	72
III. Resultados	73
IV. Discusión	95

V. Conclusiones	100
VI. Recomendaciones	103
VII. Referencias	106
Anexos	113
Anexo 1. Artículo científico	114
Anexo 2. Matriz de consistencia	124
Anexo 3. Instrumentos de medición	127
Anexo 4. Prueba de fiabilidad de los instrumentos	131
Anexo 5. Permisos de la institución donde se aplicó el estudio	135
Anexo 6. Base de datos	138

## Índice de tablas

	Página
Tabla 1. Operacionalización de la variable de la cultura organizacional	66
Tabla 2. Operacionalización de la variable de la satisfacción laboral	67
Tabla 3. Dimensiones de la variable Cultura organizacional	68
Tabla 4. Dimensiones de la variable satisfacción laboral	69
Tabla 5. Validación de juicio de expertos	70
Tabla 6. Niveles de confiabilidad	71
Tabla 7. Resultado de la fiabilidad de la cultura organizacional y la satisfacción laboral	71
Tabla 8. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional	74
Tabla 9. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la innovación y aceptación	75
Tabla 10. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la atención a los detalles	76
Tabla 11. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación hacia los resultados	77
Tabla 12. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación hacia las personas	78
Tabla 13. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación hacia el equipo	79
Tabla 14. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la agresividad	80
Tabla 15. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la estabilidad	81
Tabla 16. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la satisfacción laboral	82
Tabla 17. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al trabajo intelectualmente estimulante	83
Tabla 18. Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las recompensas equitativas	84

Tabla 19.	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las condiciones favorables de trabajo	85
Tabla 20.	Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las colegas cooperadores	86
Tabla 21.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral	87
Tabla 22.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el grado de innovación y aceptación del riesgo y la satisfacción laboral	88
Tabla 23.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral	89
Tabla 24.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el grado de Orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral	90
Tabla 25.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre grado de Orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral	91
Tabla 26.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral	92
Tabla 27.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la agresividad y la satisfacción laboral	93
Tabla 28.	Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la estabiñlidad y la satisfacción laboral	94

## Índice de figuras

	Pág.
Figura 1. Percepción de la cultura organizacional	74
Figura 2. Percepción de la innovación y aceptación	75
Figura 3. Percepción de la atención a los detalles	76
Figura 4. Percepción de la orientación hacia los resultados	77
Figura 5. Percepción de la orientación hacia las personas	78
Figura 6. Percepción de la orientación hacia el equipo	79
Figura 7. Percepción de la agresividad	80
Figura 8. Percepción de la estabilidad	81
Figura 9. Percepción de la satisfacción laboral	82
Figura 10. Percepción del trabajo intelectualmente estimulante	83
Figura 11. Percepción de las recompensas equitativas	84
Figura 12. Percepción de las condiciones favorables de trabajo	85
Figura 13. Percepción de las colegas cooperadores	86

## Resumen

En la presente investigación cuyo objetivo general fue determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

El tipo de investigación fue básica del nivel descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 120 docentes de dicha entidad. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de tipo cuestionario que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach (0,923 y 0,949) los resultados son de alta confiabilidad.

Se percibió que el 51,7% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la cultura organizacional se ubica en el nivel adecuado y el 53,3% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que la satisfacción laboral es regular. Asimismo se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.461; en consecuencia es una correlación positiva moderada.

*Palabra claves:* Cultura organizacional, satisfacción laboral, Innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación hacia los resultados y la orientación hacia las personas.



## **Abstract**

In the present investigation, whose general objective was to determine the relationship between organizational culture and job satisfaction in teachers of the primary level of the educational institutions of the network N ° 1, UGEL window - 2017.

The type of research was basic descriptive level, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was formed by 120 students of that institution. The technique employed to collect information was a survey and data collection instruments were of type questionnaire, which were duly validated through expert opinions and determining its reliability using Cronbach's alpha (0,923 and 0,949) the results are highly reliable.

Was perceived to 51.7% of the teachers of the primary level of the educational institutions of the network N ° 1, UGEL window, show that organizational culture is located at the appropriate level and 53.3% of the teachers of the primary level of educational institutions network N ° 1, UGEL window, point out that job satisfaction is regular. Also settled the coefficient of statistically significant correlation between organizational culture and job satisfaction in teachers of the primary level of the educational institutions of the network N ° 1, UGEL window - 2017, being the value of 0,461 ; Consequently it is a moderate positive correlation.

Word keys: organizational culture, job satisfaction, innovation and acceptance of risks, attention to detail, results-orientation and the orientation towards people.

## **I. Introducción**

## 1.1. Realidad problemática

Entender a las instituciones como culturas es de reciente data, en sus orígenes se aceptaba que las organizaciones eran exclusivamente centros de producción donde interactuaban personas que para ser productivas debían respetar reglas y normas dirigidas por una elite. Es reciente la tendencia de analizar el comportamiento de las organizaciones como culturas donde hay un origen, historia, propósitos una misión, una serie de valores y costumbres que es aceptada por sus integrantes. Para, Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional está referida un modelo sistémico cuyo significado es conocido y compartido por todos los integrantes, el cual marca la diferencia entre una organización y otras del mismo tipo (p. 63). De lo anterior mencionado se deriva que la cultura organizacional es un conjunto de procesos, normas y estilos de convivencia de personas que integran una organización, las mismas que han sido creadas por ellos mismos y las distinguen de los demás.

Las organizaciones cada vez se hacen más competitivas, buscan especializar su trabajo en todas las áreas posibles con el fin de garantizar productos y servicios de calidad que permitan a la empresa tener un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que surgió la necesidad de revolucionar el estudio de nuevos conceptos gerenciales relacionados con la organización y su manejo eficiente a través de la cultura organizacional.

Las organizaciones para los entendidos del tema tienen vida, cumplen un ciclo de crecimiento, desarrollo y envejecimiento, además asumen rasgos y posturas que podemos equipararla con la personalidad del individuo, las formas como se relaciona sus integrantes también es un elemento de primer orden para comprender la implicancia de la cultura en las organizaciones hoy en día. Los integrantes de las organizaciones se mueven en función de valores, costumbres, creencias y certidumbres, es por ello que es necesario que las personas que dirigen las organizaciones aprovechen esta oportunidad y generen implicación y lazos de

compromiso, que a su vez redunde en una mejora del trabajo, la productividad y las relaciones sociales internas.

Uno de los beneficios directos de fomentar una buena cultura organizacional, está referido a la satisfacción del empleado, el sentirse orgulloso de pertenecer a un organización sólida, con historia pero sobre todo con proyección, el sentirse que la imagen ganada por la organización es producto de la suma de esfuerzos incluyendo la de él. Para, Newstrom, (2011, p. 219), la satisfacción laboral se basa en un cumulo de impresiones favorables o no que tienen los colaboradores sobre su trabajo. De acuerdo a esto y llevándolo al ámbito de las instituciones educativas públicas de nuestro país y su cultura organizacional, podemos afirmar que los directivos y docentes son los que asumen riesgos y resuelven los diversos problemas que se presentan al interior de ellas.

Cada organización educativa pública en educación básica regular en nuestro país tiene un cúmulo de costumbres y tradiciones que las caracterizan, ello se encuentra en función de las experiencias que han vivido, el contexto de cada época histórica, así como los intereses de sus actores. En tal sentido lo ideal sería que las instituciones desarrollen una cultura adecuada a sus intereses y necesidades, no debemos olvidar que la cultura organizacional tiene que ver con patrones de actuación que deben ser aceptadas por los integrantes de la organización, para perseguir los objetivos institucionales.

La cultura organizacional y la satisfacción laboral, llevadas a la realidad educativa, se sustentan en el principio de buena comunicación transversal a fin de lograr una adecuada satisfacción laboral. Está demostrado que quienes se sienten satisfechos en el trabajo, son mucho más eficientes y más comprometidos con los objetivos organizacionales.

La Red de instituciones educativas N°1 pertenecientes a la UGEL – Ventanilla, está conformado por 4 instituciones, las cuales cuentan con cierto grado de reconocimiento por parte de la comunidad del sector, sin embargo la imagen proyectada a la comunidad, no necesariamente refleja el interior de las mismas, ya que se evidencia, cierto descuido en lo relacionado a su cultura organizacional, se evidencia que los integrantes de la comunidad muestran desacuerdo con las normas de trabajo, por lo que constantemente no las cumplen, en otros casos ante la falta de una verdadera comunicación por parte de directivos y mandos medio se desconocen los lineamientos por los cuales deben regirse. Los valores predominantes en estas organizaciones, no son los más elevados, no buscan la integración y el compromiso del equipo, ocasionando descontento en el personal docente. Otro aspecto que se ha evidenciado es el individualismo y trabajo aislado, muchas veces rutinarios, en algunos casos sin sentido y que solo se realizan para cumplir las indicaciones recibidas, los docentes en muy contadas oportunidades corren riesgos, los resultados a nivel general en cuanto a cumplimiento, responsabilidad y compromiso son insatisfactorios o mediocres. La situación actual se origina en parte por los directivos quienes no están capacitados para aplicar los preceptos de la gestión del potencial humano y poder comprender la importancia de fomentar una cultura organizacional sana y ágil, que permita a los integrantes sentirse satisfechos con la labor que desarrollan, el poder y las funciones están concentradas en pocas manos, lo que se traduce en una insuficiente o nula autonomía de acción por parte de los docentes.

En tal sentido la presente investigación pretende conocer si existe relación entre la variable cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de primaria en Instituciones de la Red N° 1UGEL, Ventanilla –Callao.

## 1.2. Trabajos previos

### 1.2.1. Trabajos previos internacionales

González (2015) realizó una investigación para su tesis de maestría titulada *Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes en Educación Media General de Maracaibo*, nos refiere que su investigación buscó establecer el nivel de relación entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes de Educación Media General. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, el contexto donde se llevó a cabo la investigación fue la Universidad Rafael Urdaneta, propiamente se evaluó la Cultura Organizacional de la Maestría en Gerencia Educativa, para ello se consideraron diversos aspectos de la Cultura Organizacional, así como aspectos relacionados a las dimensiones de la Satisfacción Laboral de Docentes de esta casa de estudios. La muestra se obtuvo de directores y docentes en número de 78. El resultado de la investigación develó que existe una correlación significativa positiva al respecto del tratamiento de las dos variables.

Añez (2015), en su tesis titulada *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*, tiene como propósito con esta investigación precisar la relación entre la Cultura Organizacional y la motivación laboral de una Institución Educativa superior, para ello el fundamento teórico se sustentó en la teoría motivacional de Frederik Herzberg. La metodología del estudio fue no experimental, descriptivo de campo. Se seleccionó una muestra de 87 docentes, la estadística descriptiva permitió analizar los datos y la correlación se llevó a cabo a través del análisis por factores y coeficiente Pearson. Como resultado de la investigación se demostró la existencia de una relación cercana y fluida entre los elementos de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Con relación a los componentes y dimensiones de cada variable, se obtuvieron correlaciones positivas y negativas.

Zamora (2013) efectuó el estudio sobre *liderazgo y clima organizacional*. El diseño de la investigación fue descriptivo correlacional, el ámbito y aplicación de los instrumentos fueron 10 instituciones educativas de Puerto Ordaz, la muestra estuvo conformada por 380 directores, los instrumentos empleados fueron el cuestionario de clima organizacional y el cuestionario de trabajo del líder, diseñados y validados por el autor de la investigación, se llegó a la conclusión que en dichos contextos educativos el clima organizacional se encuentra en la búsqueda de consolidación y queda a responsabilidad de los directivos y autoridades desempeñar el rol de liderazgo, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo.

Angulo (2013) en su tesis: *Cultura organizacional y liderazgo en organizaciones educativas*, sustentada para obtener el doctorado por la Universidad Valladolid de España, su objetivo general fue analizar las relaciones existentes entre el clima laboral, la cultura organizacional, el liderazgo y la eficacia de los centros educativos. En cuanto al diseño metodológico de la investigación fue del tipo básica, nivel descriptivo correlacional, el diseño fue no experimental. La muestra lo conformaron 123 docentes. La investigación demostró que los docentes perciben que existe una satisfactoria cultura organizacional, un buen liderazgo y una aceptable satisfacción laboral en sus instituciones, es decir de manera general los resultados se ubican en satisfactorios y bastante homogéneos. La investigación demostró la fuerte correlación existente entre “cultura” y “liderazgo”, salvo en la dimensión humor de liderazgo.

### 1.2.2. Trabajos previos nacionales

Chávez (2015) en la investigación titulada *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015*. Buscó determinar la relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en esta dependencia del Minedu. El enfoque metodológico de esta investigación fue cuantitativo. El tipo de la investigación fue básica, el nivel descriptivo correlacional, ya que buscaba analizar la realidad tal y como la encontraba estableciendo relaciones entre las variables. El diseño fue no es experimental correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 trabajadores de la Unidad de Gestión Educativa Local de Ventanilla. Luego de la aplicación de la prueba estadística de Rho Spearman los resultados demostraron que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000.

Núñez (2014) desarrolla un trabajo de investigación que tuvo como propósito conocer la relación del clima institucional y la satisfacción laboral de maestros de instituciones educativas de Puno y Cusco. El diseño metodológico empleado fue descriptivo correlacional. El instrumento utilizado para el levantamiento de la información fue el cuestionario de clima institucional de Palma (2004) a una muestra de 133 docentes pertenecientes a las instituciones referidas. Las conclusiones demostraron 3 tipos de comportamientos de sus maestros; un grupo de 40% de los encuestados se mostraron identificados y comprometidos con la mejora continua de su institución, otro 27% mostraron marcada indiferencia y el 23 % restante se les ubicó en la línea de opositores o reacios al cambio, como vemos los resultados obtenidos, se convierten en una señal de alerta que debe llamar la atención de los directivos y trabajadores de base, las autoridades son los llamados a realizar reajustes en la búsqueda de un apropiado clima institucional.



Soto y Schrader (2014) en su tesis doctoral titulada *Cultura organizacional en docentes del nivel primario y secundario en la institución Educativa pública Peruano Suizo, Comas - Lima-*, el objetivo de esta investigación fue el determinar la diferencia organizacional en docentes de nivel primario y secundario de la Institución Educativa Pública Peruano Suiza Comas- Lima, 2014, El trabajo se enmarcó en un diseño descriptivo simple. La muestra estuvo constituida por un grupo de control de 52 maestros, 29 de primaria y 23 de secundaria. El instrumento que permitió levantar la información fue una encuesta. Los hallazgos indicaron que existen diferencias significativas en cultura organizacional entre docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Pública Peruano Suiza Comas- Lima, se observa una mayor medida en docentes del nivel primario; asimismo, al emplear la prueba “U” de Mann-Whitney, se observa que estas diferencias son significativas ( $p .05$ ).

Panta (2013) en su tesis de maestría titulada *La Cultura Organizacional y el nivel de satisfacción de los estudiantes de la institución educativa José María Eguren de Barranco-* UGEL o7, 2011. El objetivo de la investigación, fue establecer la relación existente entre la cultura organizacional y el nivel de satisfacción de los estudiantes de la Institución Educativa José María Eguren de Barranco-UGEL 7. Corresponde al tipo de investigación sustantiva, el enfoque fue cuantitativo, el diseño fue correlacional. La población fue conformado por directivos, docentes y estudiantes de la Institución Educativa José María Eguren de Barranco-UGEL I 7 y la selección de muestra ha sido no probabilística e intencional integrada por 70 docentes y muestra probabilística integrada por 306 estudiantes, para este estudio se empleó como instrumento 2 cuestionarios de escala politómica de 25 ítems para medir la primera variable y de 70 ítems para la segunda variable. Cuyos resultados indican que el grado de relación entre las variables según el coeficiente de Spearmanr = 0,257, es correlación positiva débil, considerando los indicadores de la correlación, entre las variables de cultura organizacional y el nivel de satisfacción de los estudiantes. A demás,  $p=0,032$ (sig bilateral) confirma que la relación es significativa puesto que  $p < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa.

Martínez (2013) en su investigación titulada *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao*, para optar grado de magíster en gestión de la educación por la Universidad San Ignacio de Loyola. El propósito de la investigación fue medir la relación existente entre la Gestión Educativa y la Cultura Organizacional, esto con el fin de buscar nuevas formas de gestión de la cultura organizativa, esto ayudará a las autoridades de las instituciones educativas investigadas a conducir de mejor forma sus organizaciones. El diseño de investigación fue de tipo descriptivo correlacional aplicada a una muestra de 189 personas, se utilizó dos cuestionarios que tienen 77 preguntas, se utilizó el enfoque sistémico para la variable Gestión Educativa. Igualmente existe relación significativa moderada entre gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao. Es decir en su mayoría de los trabajadores tienen la dificultad de aceptar diferentes tipos de costumbre.

### **1.3. Teorías relacionadas al tema**

#### **1.3.1. Bases teóricas de la cultura organizacional**

Al tratar de definir la cultura organizativa podemos decir que está referido a un proceso sistemático de significado compartido por los integrantes de cualquier institución, esto le brinda a cada organización una personalidad distinta inclusive con aquellas que son de mismo rubro, ya que su funcionamiento y sus resultados difieren unas de otras.

Fitzgerald (2002) clasificó:

Las organizaciones en las categorías de informales y formales de acuerdo a la forma como estaban estructuradas, así como por la normativa que las rigen, a ello le agregamos las creencias, los valores, las convicciones y el conjunto de tradiciones que son variables a través

del tiempo pero influyen en el comportamiento de las personas, a todo esto se le denomina, cultura (p. 21).

En la misma línea teórica Armengol (2001) preciso que:

La cultura organizativa como un concepto abstracto y difícil de entender, porque en ella encontramos dos enfoques del pensamiento cultural, la primera está unida a todas las formas de comportamiento observable en los miembros de ese grupo social, es decir sus patrones de conducta, la lengua, usos y costumbres. (p. 33).

Parera (1999) definió la cultura es:

Comprender las formas de entender y enfocar la vida por parte de los miembros de una organización. Por tanto la cultura organizativa forma parte de las creencias y valores compartidos por todos los integrantes de una comunidad; a ello se agrega las personas y su interacción en la estructura organizativa, la toma de decisiones y sus procesos, así como los sistemas de control, todos estos elementos interactuando permanentemente forman las normas de comportamiento social. (p. 54)

Sintetizando podemos afirmar entonces que la cultura es todo aquello que es emblemático y distintivo en una organización, ello marca la diferencia de otras organizaciones y permite que sus trabajadores se identifiquen con ella, gracias a las reglas, las creencias, los procedimientos, los valores, la normatividad, la lengua, los ritos y ceremonias que la conforman.

Berthoud y López (2013) determinaron:

Los usos habituales del concepto de cultura; entre ellos están los comportamientos de uso permanente o regular en las interacciones sociales. La normativa de los grupos de trabajo. Los valores predominantes. La política y la filosofía de la organización respecto a sus empleados y/o clientes. (p. 23)

## **El contexto de la cultura organizacional**

La teoría organizacional es un concepto que evoluciona partir de la mitad del siglo XX, aunque sus primigenios estudios los encontramos con el boom de la revolución industrial, su análisis teórico y la búsqueda de los fundamentos que la sustentan es reciente; a pesar de ello ha dominado el interés de los teóricos de la economía, la productividad y la administración de organizaciones, ya que comprendieron que su comportamiento y las leyes que la rigen influyen decididamente en el devenir de las organizaciones.

La postura tradicional de la escuela de la administración científica pone real interés en el desarrollo y cumplimiento de las tareas. Sino recordemos que el termino administración científica que utilizamos para referirnos a este periodo del desarrollo de la administración se debe a la búsqueda de hacer uso de los métodos de la ciencia para aplicarlos en la solución de los problemas de la administración, con el fin de mejorar su eficacia (Chiavenato, 1990, p. 41).

Siguiendo con la línea teórica del autor mencionado se establece que los propósitos de la teoría clásica y de la administración científica eran el mismo, buscar un actuar más eficiente de las organizaciones con el propósito de mejorar el rendimiento de los trabajadores, este era el principio rector en esa época.

Para los teóricos de la administración científica ese trabajo eficiente se lograba con la racionalización del trabajo y con el logro de la eficiencia individual. Para los teóricos clásicos, el principio funcionaba de manera invertida, ya que se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas.

Del mismo modo Chiavenato (1990) afirmó que la burocracia es una de las tantas formas cómo se organiza el hombre en función de su racionalidad, esto se sustenta en la adaptación de los medios a los objetivos que se buscan, garantizando

la máxima eficiencia posible (p. 34).

Cuando surgen teóricos sobre las relaciones humanas dentro de las organizaciones y su relación con la mejora de la productividad, se empiezan a usar nuevos conceptos dentro en las organizaciones: motivación, buena comunicación, organización informal, variantes de grupo, etc.

Podemos ubicar en la década de 1960 el inicio de las investigaciones más académicas relacionadas al desarrollo organizacional, todos ellos estaban de acuerdo en que era necesario sistematizar las ideas en relación al ser humano, la organización y del contexto, en el sentido de fomentar las potencialidades, derivando en la posterior teoría de la gestión del talento humano. Debido a ello Chiavenato (1990) afirma que el desarrollo organizativo es un desdoble funcional y operativo de la teoría sistémica del comportamiento (p. 56).

El termino cultura organizacional surge como una teoría innovadora y revolucionaria con relación a los anteriores enfoques de la administración su conocimiento y aplicación en la gestión de empresas. Es un nuevo enfoque que favorece a la organización y sus líderes comprender y mejorar la forma de trabajar y por ende mejorar la productividad de los trabajadores.

En lo que respecta a la cultura organizativa, podemos afirmar que existe un consenso al describirla como un constructo del ser humano. Davis y Newstrom (2000) refieren que la cultura es un acuerdo o comportamiento convencional de un grupo social, que influye en su accionar cotidiano y que por lo general pocas veces llega al ámbito del pensamiento consiente (p. 52)

Es decir se relaciona con el comportamiento de las personas, ya que las personas asumen con facilidad su cultura, esto les brinda seguridad y pertenencia en cualquier contexto donde se encuentren. En la actualidad las definiciones del termino cultura en el ámbito administrativo están relacionadas con los sistemas de

organización y sus dinamismo, considerando que los valores pueden ser cambiados a través del tiempo, por acción del aprendizaje continuo de los colaboradores que guarda relación con la cultura organizacional.

Robbins (1999) enfatizó que:

La cultura dentro de las organizaciones cumple variedad de encargos en el seno de una organización. En primer lugar establece límites; es decir, los comportamientos que difieren entre las personas. Segundo al proporcionar normas adecuadas claras y precisas, transite un sentido de identidad de sus miembros. Tercero, favorece la formación de un compromiso personal e identificación con el grupo que está por encima de los intereses individualistas. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema organizativo social al interior de la organización. La cultura permite mantener unida a la organización a través del vínculo social. (p. 78)

### **Definiciones de la cultura organizacional**

Robbins y Coulter (2010) definieron a la cultura organizacional como las tradiciones, principios, los valores y formas de hacer las cosas, todo ello interviene notablemente en la manera como se desenvuelven los integrantes de la organización (p. 46).

En las organizaciones en general destacan las reglas del trato social y las actitudes cotidianas que se establece entre los integrantes del grupo social, esto incluye los vínculos que se van formando, la comunicación formal e informal, a ello debemos de agregar el lenguaje técnico profesional que se relaciona con las labores y desempeños en la labor educativa. Todo lo mencionado forma parte de una buena comunicación eficaz y transversal.

Marcone y Martín (2003) definieron que: “la cultura organizacional es el conjunto de valores, ideas y significados compartidos propios de un colectivo; su estudio pondrá en evidencia la manera en que se desarrollan las empresas y las actitudes que asumen sus integrantes al asumir retos diarios” (p. 123).

La cultura organizacional en toda las organizaciones tienden a compartir pensamientos creencias, costumbres. Por lo cual influyen en sus individuos y por ello en toda la organización.

Medina Revilla en el libro de Gestión Educativa citado por Dávalos (2011), definen al clima institucional como “el ecosistema producto del conjunto de intercambios que se forman constantemente y en forma simultanea entre el conjunto de agentes de la institución tanto en el nivel básico personal, micro y macro grupal”(p.125).

Interpretando a este autor podemos decir que la cultura organizacional se trata de un ambiente organizativo propio de la sociedad, ya que su propósito es el de analizar el desarrollo de un conjunto de interacciones que forman entre sus componentes, este tipo de interrelaciones define un entorno institucional propio y característico, forma parte de un estilo particular de organización institucional (Dávalos, 2011, p. 40).

La cultura organizacional favorece a sus componentes conocer y comprender de la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento emblemático y distintivo que los diferencia de otras instituciones educativas.

## **Categorización de la cultura organizacional**

La vida de una organización es muy similar a las diversas formas de organización que existen en el mundo, las mismas que para desarrollarse necesitan armonizar entre sí. En todo sistema socio cultural conviven culturas locales o sectores sociales, para que dicha existencia compartida sea posible, no deben rivalizar ni entrar en contradicciones con su propia naturaleza organizacional. (Robbins, y Judge, 2009, p. 29)

Robbins, y Judge (2009) reconocieron distintas categorías de sistemas culturales, siguiendo la línea trazada por los autores mencionados podemos referir que existen las siguientes categorías de organización:

Fuertes o débiles: está referido al grado de intensidad con que las características de la cultura promueven y estimulan el accionar de los integrantes. A mayor intensidad de los rasgos, mayor será la huella dejada en las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, si no también quedará como imagen representativa para los que están fuera. Concentradas o fragmentadas: esta categoría analiza el nivel de autonomía e independencia como se trabaja en la organización educativa. Tendientes al cierre o a la apertura: considerando su nivel de adaptación y apertura con relación al entorno y los cambios. Autónomas o reflejas: en razón del accionar y si su origen es particular o producto de la imitación de un modelo foráneo. (p.34)

Por lo tanto, la cultura guarda estrecha relación con el accionar social del equipo de trabajo, debemos recordar que ello conlleva a influir en las experiencias individuales, ello conlleva a la modificación de costumbres, lenguajes, supersticiones, creencias, vestimenta, en general casi todo lo relacionado con su naturaleza. Todos estos preceptos están representados en las normas informales y no escritas que alinean el accionar cotidiano de los integrantes de la comunidad organizativa, dichos



comportamientos debería estar alineados con los objetivos estratégicos de la institución, caso contrario generarían muchos problemas de convivencia laboral.

### **Formación de una cultura organizacional**

Cuando un docente llega a una institución educativa, encuentra un ambiente de trabajo ya consolidado, cuyas relaciones amicales y laborales ya están definidas, aunque estas no estén señaladas en un manual de convivencia. Según Hopkins (2006) señaló que la cultura organizacional se origina como producto a dos desafíos que las organizaciones afrontan:

La adaptación externa y la supervivencia, este principio se enmarca en la forma como una institución educativa se relaciona y encuentra un espacio en el mercado, a través de un servicio que la hace diferente con relación a los demás, incluye la adaptación a los cambios. La adaptación externa y la supervivencia buscan encontrar solución a los siguientes temas: Establecimiento de la misión y visión estratégica. Metas: Determinar metas estratégicas. Medios: establecer la forma de alcanzar las metas; esto incluye los reconocimientos y estímulos laborales. Medición: buscar los instrumentos pertinentes para medir el desempeño y el logro de objetivos en los tiempos previstos. (p. 76)

La integración interna, está referida a la mirada introspectiva organizacional, su establecimiento y desarrollo de relaciones de trabajo armónicas y eficaces, tal como lo refieren.

Berthoud y López Morilla (2013) señaló que: La integración interna busca dar solución a los siguientes temas:

Lenguaje y conceptos: establecer las formas y medios de comunicación más apropiados, así como los conceptos más importantes.

Límites de equipos: determinar los requisitos implícitos de ingreso, tal y como se lleva en un club a través de una membresía.

Poder y estatus: determinar las normas para escalar, acceder y tener el control y poder en la organización.

Premios y castigos: normar el sistema de recompensas y sanciones para los comportamientos deseables y no deseables. (p. 87)

## **Elementos de la cultura organizacional**

Para entender mejor el funcionamiento del concepto de Cultura Organizacional, es necesario comprender cuáles son los elementos que la conforman, Según Sulbarán (2002) estos elementos son:

El estilo de dirección: Los diversos estilos de gerencia y liderazgo que se dan en las instituciones educativas forman a su vez culturas organizacionales, las mismas que van desde las informales hasta las muy organizadas y normadas.

Estructura: Dependiendo del tamaño y extensión de la organización educativa, se van creando muchas estructuras que necesitan control y normatividad.

Direccionamiento estratégico: Este elemento es primordial para el futuro de las organizaciones, porque permite tener un norte de crecimiento.

El talento humano: La satisfacción personal de los colaboradores, su reconocimiento como ser humano valioso e importante para la organización, la remuneración por encima del promedio, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, el trabajo cooperativo y la evaluación oportuna y apropiada son sus principales componentes.

Sistema de apoyo: El manejo y distribución de la información en tiempo oportuno forma una cultura, de ello depende parte de la imagen de eficiencia e ineficiencia de la organización.

Autonomía Individual: A través de este elemento podemos evaluar su nivel de centralización o descentralización, así como el compromiso y fomento de la autonomía e iniciativa.

Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones: supone la construcción de estrategias de incentivos y reconocimientos no

necesariamente monetarios para reconocer la identificación, el compromiso y el desempeño, colaboran en la formación de una cultura organizacional sana. Valores y creencias compartidos: Las instituciones deben de tener claro los principios y valores corporativos, estos deben saber divulgarlos y sobretodo buscar ser consecuentes en su afianzamiento, sólo sí se forma una cultura sustentada en valores organizacionales. Todas las organizaciones deben establecer el marco axiológico que defina el comportamiento individual en la institución (p. 89).

### **Características de la cultura organizacional**

Indagando otras características que nos ayuden a entender la cultura organizacional de una institución educativa, encontramos que para ello debemos de reconocer y describir su realidad, que al ser integradas, dan indicios de la esencia cultural de una institución, Robbins, y Judge (2009) mencionaron:

Autonomía Individual: Se mide por el grado de responsabilidad, independencia y oportunidades que se brinda a los colaboradores para desarrollar su iniciativa.

Estructura: Está referido al conjunto de normas y reglas, así como a la supervisión directa para monitorear el accionar de los colaboradores.

Apoyo: Es el nivel de colaboración y ayuda que muestran los superiores con sus subordinados.

Identidad: Es el nivel de intensidad en que los elementos se comprometen e identifican con los objetivos organizacionales.

Desempeño-premio: consiste en un programa para distribuir los premios y estímulos al interior de las instituciones (aumento salarial, promociones).

Tolerancia al conflicto: Es el grado de manejo y control de situaciones potencialmente conflictivas para las relaciones interpersonales.

Tolerancia al riesgo: consiste en la promoción de riesgos y desafíos por parte los trabajadores. (p. 64)

En el caso propiamente de la cultura organizacional en las organizaciones que brindan servicio educativo, tienen en sus orígenes en la forma de pensar y accionar de sus directivos, docentes y administrativos, los cuales comparten los mismos ideales.

Otro de los pensadores de la teoría de gestión del desempeño humano es el brasilero Chiavenato (2011), quien sustenta que la cultura organizativa tiene seis características básicas: normas, valores imperantes, filosofía y/o políticas institucionales, reglas, constancia o regularidad de comportamientos y el clima organizacional (p. 73).

Estas características son importantes porque sintetizan los aspectos claves del desarrollo de la cultura de las organizaciones, el mismo que se aplica en las organizaciones educativas de educación básica especial en nuestro país.

### **Clasificación de la Cultura Organizacional según Robbins**

Uno de los teóricos del comportamiento organizacional a través de su cultura, nos dice respecto a ella que en una empresa puede ser débil o fuerte. En las organizaciones con cultura fuerte se caracterizan porque los valores básicos de la institución se aplican de manera firme y se comparten de manera amplia y cuanto mayor aceptación de los valores, mayor su adhesión, por tanto más fortalecida estará la cultura, todo lo contrario sucede, con una cultura débil. Robbins et, al. (2004) señaló como la administración tradicional se relaciona con lo que se denomina una cultura débil, los que presenta ella se mencionan a continuación:

La supervisión es cerrada y muy marcada, el personal ve limitada su autonomía y libertad de creación en sus labores. El cargo es estandarizado, los procedimientos y normativa están debidamente establecidos. La alta dirección ubica su mirada principalmente en la producción y en los resultados dejando de lado al personal y sus

intereses. Los integrantes se identifican plenamente con su grupo de trabajo, mas no con su institución. Se premia el compromiso y la lealtad, pero se deja de lado la productividad y sus resultados. La gerencia se desgasta tratando de solucionar conflictos disfuncionales o destructivos. (p. 56)

Los trabajadores propios de esta categoría de cultura, se muestran identificados principalmente con su equipo de trabajo o con quienes comparte frecuentemente, sin embargo miran con recelo las actividades que se realizan en la organización, porque la normativa es muy rígida y la presión hacia los empleados mayor.

Tal como lo reafirma Chiavenato (2005) precisó que:

Este principio podemos extrapolarlo al ámbito de la gestión educativa pública en nuestro país, cuyos principios de gobierno y administración son muy similares a los planteados anteriormente.

El manejo es diametralmente opuesto en las organizaciones que están en la categoría de cultura organizacional fuerte, cuyas principales características son:

La supervisión es permanente, imparcial y general, sin embargo queda demostrado que el personal resuelve los problemas de su cargo con total libertad.

Los puestos de trabajo son adecuables, las reglas y procedimientos no se convierten en instrumentos de sanción.

La alta dirección demuestra interés, apoyo y cercanía a las necesidades del personal.

Los integrantes a pesar de las dificultades se muestran comprometidos y plenamente identificados con la organización.

La política de estímulos, reconocimientos y promoción que se ofrece al personal sustentados en su productividad.

Existe la intención premeditada para aumentar los conflictos funcionales, necesarios para que la organización siga siendo viable y creativa.

Se alienta y se utiliza el talento creativo e innovador del equipo, fomentando el riesgo controlado. (p. 43)

Dentro de las culturas fuertes, la presión a los integrantes no llega a niveles asfixiantes, lo que permite que se resuelvan los problemas a su cargo con toda libertad, las consultas y la búsqueda de ayuda se realiza de manera transversal y honesta.

### **Dimensiones de la variable Cultura Organizacional**

Robbins y Coulter (2010, p. 46) manifestaron: con relación a la cultura organizacional que son el conjunto de principios, tradiciones y valores, que caracterizan a una organización, en ella se incluyen las maneras de hacer las cosas, los principios y las tradiciones que forman parte del modo de ser la institución.

Estas tienen características básicas que al unirse, engloban la razón de ser de la cultura de una institución, características que se asumieron como dimensiones de dicha variable en la presente investigación.

#### **Dimensión 1: Innovación y aceptación de riesgo.**

Robbins y Coulter (2010, p. 47) precisó: “es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos”.

Estas actividades buscan formar nuevos conocimientos, el concepto de innovación, también implica adaptar, adquirir, modificar los conocimientos y procedimientos ya existentes, todo ello engloba a la innovación desde el punto de vista de la organización moderna. En el caso de la evaluación del contexto está

referido a sumar capacidades para la mejora de la productividad y el uso de nuevas tecnologías en la organización.

Brunet (1999) manifestó sobre esta dimensión, que está referido a los niveles de estimulación que se tenga de los trabajadores y que estas acciones los motiven a ser más audaces y con más probabilidades de asumir riesgos que conlleven a la mejora de su trabajo.

## **Dimensión 2: Atención al detalle**

Robbins y Coulter (2010, p. 47) entendió esta dimensión como el nivel de presentación y atención de los miembros de la organización, esto se demuestra a través de la efectividad, la amabilidad y la precisión en cuanto a la atención brindada al cliente. En este nivel se espera que los empleados sean precisos, analíticos y muestren atención por los detalles.

Robbins y Coulter (2010, p. 48) en la misma línea, los autores ampliaron “la idea principal a la atención al cliente, convirtiendo este compromiso en el conjunto de experiencias gratas que compartimos con todas las personas con las cuales nos relacionamos”.

Se entiende que cada persona en su interacción social tiene la posibilidad de dejar huella, de generar impacto o provocar una gran influencia, esto se mide por el nivel de receptividad y los resultados en su entorno. En las relaciones y contactos, tanto entre pares como con superiores se produce una situación de alto impacto que favorece el clima y la productividad.

### **Dimensión 3: Orientación a los resultados**

Robbins y Coulter (2010, p. 47) entendieron a esta dimensión como la acción en la cual la alta dirección centra su atención en los resultados obtenidos y los efectos de las acciones realizadas, comparándolas con los objetivos iniciales planteados, es implica un dejar de lado los procedimientos y las técnicas utilizadas para alcanzar ello.

Esta dimensión es la menos humanística de todas las que presenta la teoría, ya que se basa en alcanzar los mejores estándares de excelencia. Sin embargo guarda relación con la motivación necesaria para alcanzar las metas establecidas. Esto va de la mano con las metas personales y el logro de las mismas, las que deben ser similares o complementarias con las metas de la organización. Algunos teóricos del tema van más allá al aceptar que está ligada a la capacidad de adecuarse a los cambios en un contexto cada vez más exigente.

### **Dimensión 4: Orientación hacia las personas**

Robbins y Coulter (2010, p. 48) considera de esta dimensión que es la etapa donde se toman en consideración las decisiones administrativas y gerenciales para enmarcarlas en el día a día del trabajador. En esta etapa la dirección de la organización evalúa las decisiones tomadas considerando los efectos de los resultados sobre los integrantes de la institución.

Chiavenato (2011) refiere al respecto que los efectos que administra la organización tienen efectos dirigidos sobre el mantenimiento o modificación de su cultura, la organización al incluir nuevos miembros tiene la obligación de promover la adaptación a su cultura. Así también con el propósito de mantener la vigencia de su cultura retirará a los empleados que se desvíen de su accionar establecido (p. 54).



### **Dimensión 5: Orientación hacia el equipo**

Con el fin de desarrollar la productividad y hacer más eficiente el trabajo, los colaboradores deben estar organizados en equipos, donde la cultura organizacional gira alrededor de los principios y valores de la institución. El propósito es reforzar la identidad institucional y fomentar el trabajo funcional en equipo (Robbins y Coulter, 2000, p. 94).

### **Dimensión 6: Agresividad**

Existe por lo general una tendencia dentro de las organizaciones por parte de un grupo de colaboradores a atacar o accionar de modo agresivo, estas personas descargan sus resentimientos, frustraciones, limitaciones e insatisfacción en el trabajo con su agresividad sobre las personas más cercanas dentro de la institución (Robbins y Coulter, 2000, p. 94).

### **Dimensión 7: Estabilidad**

Índice de las actividades de la organización para buscar consolidar y mantener la situación establecida o *status quo* (estado del momento actual). (Robbins y Coulter, 2000, p. 94).

Sin embargo debemos precisar que ello no se contradice con la necesidad de adaptación al cambio, en el caso de rotación o nuevos puestos de trabajo, ya que en este caso ya que en este caso lo que se busca con este procedimiento es la determinación de la relación entre la demanda de trabajo y la capacidad individual de los colaboradores, esto con el propósito de realizar las modificaciones necesarias para conservar y garantizar la seguridad y salud laboral (Sánchez, 2010, p. 60)

### **1.3.2. Bases teóricas de la satisfacción laboral**

La búsqueda de experiencias positivas en el lugar donde una persona pasa un tercio de su tiempo, es decir en el trabajo, no es novedosa, por tanto desde el desarrollo mismo de la teoría administrativa los teóricos del tema han puesto especial énfasis en conocer y desentrañar las características, tipos y condiciones que permiten altos niveles de satisfacción laboral, esto con el propósito de mejorar la productividad y el rendimiento de los trabajadores.

Para Korman (1978) citado por Chiang et al (2010, p. 186) la satisfacción en el trabajo, está relacionado con el valor que le dan las personas a las características y condiciones de su puesto de trabajo, esta situación laboral se ubica en un contexto o marco de referencia que la hace única con características peculiares.

Por tanto, la satisfacción laboral se relaciona con el grado de ciertas cualidades del puesto de trabajo las mismas que se ven enmarcadas a la normativa vigente, así como las características de los grupos sociales formados al interior de la organización y que sirven como respaldo de la valoración institucional y social.

### **Teoría de la equidad**

Adams (1965) citado por Hogg, M. & Vaughan, G. (2010, p. 504) analiza dos situaciones sociales básicas de este tema: una permuta de recursos de toda índole y la interacción social donde se distribuyen limitados recursos.

Así mismo el autor refiere que es una situación particular de la teoría del intercambio social la que establece una relación como equitativa cuando ambos determinan que la proporción aportes-resultados es similar.

## **Teoría de las expectativas**

Esta teoría de Vroom citada por Robbins (2009, p. 405) sostiene que los trabajadores actúan y se comportan de una manera que cumpla con la normativa imperante en la organización, con la expectativa de que al cumplir ello, se dará un producto o resultado que será más atractivo y conveniente para el colaborador. Esta teoría se sustenta en el dominio de tres relaciones: (a) Unión entre el desempeño y el esfuerzo, (b) Unión entre la recompensa y el desempeño y (c) Reconocimiento y valoración a la empresa.

## **Teorías relacionadas a la satisfacción laboral**

Son muchos los estudios que se han realizado al respecto, va desde la investigación por el efecto del salario en el desempeño hasta el estudio de otros elementos más motivacionales e intrínsecos para medir el grado de satisfacción laboral. Para la presente investigación se analizarán las siguientes:

### **La teoría de la Jerarquía de las necesidades**

Planteada por el norteamericano Abraham Maslow, es una de las teorías más representativas del tema, el autor sostiene que satisfechos los requisitos básicos para la supervivencia del individuo, el interés de la persona se dirige hacia motivaciones de tipos superior. Establece cinco necesidades básicas, ubicadas en una pirámide, la base de ella corresponde a las necesidades fundamentales o relacionadas a la fisiología, posteriormente las de seguridad y protección, luego las necesidades de pertenencia - sociales, avanzando en la pirámide las necesidades de estima y en la cúspide se encontrarían las de autorrealización.

Las necesidades básicas, corresponden a la satisfacción de necesidades vitales como la alimentación, el oxígeno, el líquido elemento, la eliminación, el reposo, todas ellas son básicas para la supervivencia y se encuentran insertas en el

instinto de sobrevivencia del hombre, por tanto son prioritarias.

Las necesidades de seguridad/protección, las podemos agrupar en emocionales, las necesidades físicas y las necesidades de tipo financiero. En el trabajo esta necesidad está asociada por ejemplo con las actitudes justas y objetivas de las autoridades, el evidenciar favoritismo o la discriminación de los jefes hacia sus colaboradores, atentan contra esta necesidad.

Las necesidades sociales/pertenencia, encontramos el ser aceptado y además ser reconocido por un grupo social particular que comparte nuestros mismos intereses, se convierte en la línea matriz de esta necesidad. Un equipo de trabajo sólido, unido y comprometido en una organización, es más eficaz y productivo por su alto nivel de satisfacción.

Las necesidades de estima, se encuentran en un nivel superior por tanto su satisfacción es compleja. Las necesidades de este nivel son la competencia laboral y académica, la independencia, la valoración, el prestigio y el formarse una buena reputación favorecen la autoconfianza, etc. Los directivos las pueden cubrir con monitoreo y supervisión moderna y constructiva, con una adecuada política de promociones internas, con mejoras salariales, etc.

Las necesidades de autorrealización, es la más complicada de alcanzar, ya que un ser humano difícilmente consigue todo los objetivos planteados para su vida. Se ve reflejada en su nivel de responsabilidad, importancia personal, el ascenso y la proyección, las exceptivas así como las nuevas y retadoras experiencias. (p. 96)

Es por ello basándonos en la teoría planteada que el trabajo es importante porque favorece la satisfacción de las necesidades primarias, adicional a ello debe de permitir el alcanzar las de orden superior, esto debe permitir alcanzar el bienestar para la persona. Como conclusión podemos afirmar siguiendo al autor que las necesidades básicas son importantes para las personas de un nivel económico bajo,

pero a medida que aumenta el nivel socio económico las otras necesidades se convierten en prioritarias.

### **La teoría de Motivación – Higiene de Herzberg**

Este autor afirmó que si un colaborador muestra satisfacción con su trabajo, esta situación puede ser en realidad su propio motivador, esta situación emocional le permite desarrollar capacidades y mejorar su rendimiento. Su investigación se sustenta en el descubrimiento de dos factores que determinan la satisfacción laboral.

#### **Factores de motivación**

Son importantes porque favorecen los niveles de satisfacción, sin embargo su influencia es pobre con relación a la insatisfacción. Entre ellos tenemos: (a) Reconocimiento, (b) Promoción, (c) Independencia laboral, (d) Responsabilidad y (e) Logros

#### **Factores de Higiene**

Los niveles de insatisfacción que experimenta un individuo es el resultado de los factores de higiene, aunque es necesario reconocer que su influencia pierde vigencia a través del tiempo. (a) Línea política de la organización, (b) Relaciones con sus pares en el trabajo, (c) Condiciones y ambiente físico estructural, (d) Beneficios laborales y sueldos, (e) Supervisión y control, (f) Seguridad laboral y consolidación, (g) Crecimiento y madurez y (h) Consolidación.

Está demostrado que cuando estas condiciones o factores se encuentran presentes en una organización los trabajadores mostraban altos índices de satisfacción; también se hallan casos en los cuales a pesar de no tener presentes esos factores en sus centros de trabajo los trabajadores no mostraban rechazo pero si indiferencia, poco compromiso y bajo nivel de lealtad con la institución. Herzberg

sostiene que no todo los estímulos que hacen gratificante una labor son de tipo económico, sino que existen otros que están relacionados con el reto y desafío para asumir nuevas responsabilidades y brindan igual o mayor nivel de gratificación.

Según los estudios del mismo autor, los factores que más gravitaban en los niveles de insatisfacción eran los extrínsecos, es decir aquello que estaban fuera de la labor o tarea del trabajador a ellos los denominó higiénicos los mismos que están relacionados con la administración de la empresa, las políticas seguidas, la asfixiante y poco imparcial supervisión, los salarios que estaban por debajo del estándar, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, y la seguridad (Peiró, y Prieto, 1996, p. 12).

La conclusión a la cual se arriba es que si los colaboradores se encuentran muy motivados, es decir consideran su labor interesante y desafiante pueden manejar y tolerar el descontento con relación a los factores de higiene.

### **La Teoría de la fijación de los objetivos de Edwin Locke**

Entendió la satisfacción en el trabajo, bajo el enfoque de la psicología organizacional, entendiéndola como una situación emocional que puede ser positivo / placentero o desagradable, ello como resultado del subjetivismo como analiza las cosas, es importante reconocer que las experiencias de trabajo del individuo tienen como producto una respuesta afectiva de las personas con su propia labor. La teoría concluye reconociendo que la satisfacción laboral es equivalente al grado de satisfacción o insatisfacción que se tiene al desempeñar una labor.

El autor clasificó su teoría en nueve facetas de satisfacción:

Con el trabajo: relacionada con la oportunidad de aprender, dificultad de la labor, cantidad de trabajo, factibilidad de logros.

Con el salario: Remuneraciones apropiadas, equidad del salario, distribución de beneficios.

Con las promociones: Relacionado con las posibilidades de desarrollo y capacitación que brinda la organización.

Con el reconocimiento: Reconocimientos verbales por la culminación de la labor, los reconocimientos o créditos por la labor realizada.

Con los beneficios: Seguros médicos, CTS, vacaciones pagadas, bonificaciones etc.

Por las condiciones de trabajo: Horarios, turnos de trabajo, descansos, lugar de trabajo, la ventilación, etc.

Con la supervisión: Evalúa las modalidades de supervisión, las capacidades técnicas, las relaciones de tipo humano o administrativas.

Con el equipo: Evalúa el desempeño colectivo, el grado de apoyo y amistad entre los mismos.

Con la organización y su liderazgo: Evalúa a la organización como un todo desde su imagen y su proyección a la comunidad. (p. 112)

En conclusión para este autor la satisfacción laboral se determina por los valores personales que están en alineación con los valores estratégicos de la empresa; estos valores tienen como condición el que deben ser coherentes con las expectativas del trabajador.

### **La teoría de la discrepancia y ajuste de Peiró y Prieto (1996)**

Estos autores españoles de reciente data sintetizan las teorías clásicas sobre satisfacción en el trabajo para ello reforzaron los conceptos de discrepancia o desajuste, el principio parte de la idea de que la satisfacción depende del nivel de coincidencias entre las expectativas del individuo, lo que ansia de su trabajo y lo que finalmente recibe. La insatisfacción será mayor cuanto mayor es la diferencia entre lo que se quiere conseguir y lo que se recibe en el empleo. (Peiró, y Prieto, 1996, p. 42).

Adicionalmente a ello aceptan que la satisfacción laboral está determinada situaciones y experiencias. Ello está enmarcado en las condiciones de trabajo que la persona evalúa normalmente antes de asumir un puesto de trabajo, es decir el salario, el ámbito y las condiciones de trabajo, el control y monitoreo, las promociones etc. y que le son informados antes de su contratación, posteriormente encontramos todas las experiencias que se dan desde el momento en que el colaborador ocupa el puesto y que no fueron anticipadas previamente sino se descubren en el ejercicio de la labor.

### **La motivación por el trabajo**

La satisfacción laboral está íntimamente ligada con la motivación y con los factores que la originan, según el Diccionario de la Lengua Española en su vigésima primera edición (1992) definió como "Ensayo mental preparatorio de una acción para animar o animarse a ejecutarla con intereses y diligencia".

Es decir la entiende como un impulso o ansias de tipo mental, que direccionan el accionar del individuo en pos de alcanzar o lograr algo, ello le permitirá satisfacer ciertas necesidades.

### **Estrategias de motivación económica.**

Está referido al pago de salarios y los beneficios que deriven de él, pero este pago debe ser proporcional con el rendimiento demostrado. Los autores mencionan que hay dos posturas en cuanto a la motivación económica. Una que sirve como medio para la plena satisfacción de las necesidades básicas o fundamentales para la supervivencia y la otra, brindarle un valor referencial o simbólico, ya que por naturaleza juzgamos nuestro valor y de los demás de acuerdo al sueldo recibido (Alles, 2012, p. 85)



## **Satisfacción y productividad**

Robbins y Coulter (2014, p. 85) los trabajadores que no se encuentran satisfechos con su centro de labores, por lo general asumen alguna de las cuatro actitudes estudiadas por el autor, pueden ser constructivos y asumir el despido como una experiencia para un nuevo comenzar, destructividad emocional al no aceptar su parte de responsabilidad en esta situación, actividad para la búsqueda rápida y sin tiempo para mirar en el pasado y pasividad, es decir falta de reflejos para afrontar la nueva situación.

El personal insatisfecho en una organización puede asumir diversas posturas referentes a su situación futura en la empresa, los autores la clasifican de la siguiente manera:

Salida: es la salida de la organización, sean las razones justificables o no, va de la mano con la búsqueda de un nuevo empleo.

Voz: es la intención y compromiso efectivo por mejorar la situación actual. Esto de ir con el compromiso de mejora, la discusión abierta sobre la situación de desagrado y la toma de decisiones con las autoridades.

Lealtad: es una mirada positiva en cuanto a la mejora de las condiciones de trabajo. Implica tener una postura de defensa hacia la organización ante las críticas externas, implica confiar en la organización y sus autoridades para que realicen lo necesario y correcto para la empresa.

Negligencia: consiste en no colaborar o hacer muy poco en la organización para mejorar la situación de conflicto actual, por ende se complican las condiciones. Se manifiesta en ausentismos, tardanzas, irresponsabilidad, muy poco esfuerzo y mayor número de errores.

Al analizar estas actitudes vemos que el comportamiento relacionado con la salida y la negligencia están relacionados con los factores que afectan la productividad por ejemplo el ausentismo y la rotación de personal; en el caso de las conductas constructivas como la voz y la lealtad estas mejoran los índices de

paciencias, lo que permite manejar de mejor manera la situación de conflicto, por tanto favorece la continuidad en los puestos de trabajo.

### **Satisfacción y ausentismo**

Según Robinns (2014) encontró un dato curioso con relación al ausentismo precisó que “los trabajadores que se encuentran satisfechos en la organización tienen niveles más bajos de faltas que aquellos que no se encuentran satisfechos, sin embargo la correlación obtenida no es muy sólida” (p. 285).

Esta situación atípica que contradice muchos postulados teóricos respecto a productividad, está relacionada con el hecho de que se hace imposible culminar el trabajo a tiempo y modifica los lazos productivos con los pares en el trabajo, aunque puede existir razones justificables para las tardanzas, sin embargo si son frecuentes son síntomas de actitudes negativas que deben ser manejadas por la gerencia de inmediato.

### **Satisfacción y rotación**

Según Robinns (2014) manifestó que:

La satisfacción es una situación que no guarda relación con la rotación del personal, en este caso está demostrado que es una relación más intensa que la establecida con el ausentismo. Para el caso de la rotación, se toman en consideración la coyuntura del mercado laboral, el nivel de demanda, opciones alternas de trabajo y el nivel de cargo o autoridad en la organización, son factores que influyen en la decisión final de dejar el puesto de trabajo. (p. 286)

Otro de los factores que moderan o disminuyen la rotación laboral está referido al nivel de compromiso y la identificación con la organización, ello es producto de una construcción permanente por parte de la empresa. También existen

personas que se quejan en forma permanente ellos son los más predispuestos a retirarse, también queda demostrado que se mantengan en la organización aquellos que estén más predispuestos y tengan una mirada positiva a su trabajo.

La satisfacción laboral, se entiende de diversas maneras para algunos autores la consideran como una dinámica, para otros es una evaluación y otros desde la perspectiva psicológica lo ven como un estado emocional, por ejemplo en los inicios de la administración Frederick Taylor estaba convencido que los niveles de satisfacción en el trabajo, es directamente relacionada con el sueldo que recibe el empleado. Sin embargo posteriormente muchos autores la han considerado como una variable dinámica, debido al permanente cambio en cuanto a necesidades que experimenta el individuo para mantener un alto nivel de satisfacción que necesita, para ello se debe tomar en cuenta sus habilidades para adecuarse a una situación de trabajo o cambiante para atender sus necesidades.

Para Thurman citado por Luthans (2008) la satisfacción laboral es “un ente en evolución y que este cambio se da de acuerdo a las expectativas y aspiraciones del individuo y de la realidad vivenciada en el centro de trabajo, para ello entrar a tallar fuerzas externas e internas” (p. 65).

Locke (1969) definió a la satisfacción como “el producto de una evaluación que evidencia la divergencia entre los valores del trabajador, sus expectativas en cuanto a sus empleo y la percepción que tiene de su empleo” (p. 44).

Según los principios planteados por Maslow (1991) en su clásica teoría de las necesidades, fundamenta que la persona pocas veces alcanza un completo grado de satisfacción y cuando se da su duración es corta. Considera el principio de recurrencia de las necesidades, se cubre uno aparece otro deseo, continuando este ciclo hasta el fin de los días del individuo” (p. 61).

Está en la naturaleza del ser humano estar anhelando permanentemente en toda su vida. Esto se basa en dos principios, el primero que el hombre nunca está satisfecho o solo parcialmente, el segundo existe una jerarquía para satisfacerlos.

Para Peiró y Prieto (1996) precisó que: “el trabajo se encuentra en una posición de primer orden para las personas, ya que es la forma como perciben sus ingresos económicos los mismos que se hacen necesarios para su supervivencia y bienestar” (p. 32).

Gracias al trabajo una persona logra satisfacer las necesidades básicas de supervivencia, así como las necesidades psicosociales relacionados al prestigio, los círculos sociales, la formación y desarrollo continuo de las personas, etc. Caso contrario sabemos de los efectos perniciosos por la falta de ellos, es decir el desempleo, la crisis económica o familiar. Va de la mano con lo mencionado la familia, el crecimiento personal, el descanso, la recreación, las creencias religiosas, etc.

### **Contexto de la satisfacción laboral**

Esta variable se convierte en uno de los temas de administración de empresas más estudiados y relevantes en las últimas décadas, esto como resultado de diversas investigaciones que demostraron que existe una estrecha relación entre necesidades, satisfacción en el trabajo y productividad, de manera básica podemos entender a la satisfacción laboral como un sentimiento positivo que es producto y resultado de analizar las características del trabajador. Este concepto si bien es cierto es genérica, sin embargo permite entender la relación planteada.

Los centros laborales incluyendo las organizaciones que brindan un servicio educativo, se caracterizan por la constante interacción entre jefes y compañeros de trabajo, respetar y cumplir las normas y políticas de la organización, alcanzar estándares de desempeño, así como metas y objetivos institucionales, esto da como

consecuencia un tiempo de convivencia, para algunos autores consideran que el ser humano desde que comienza trabajar comparte en promedio un tercio de su vida en un centro de labores. (Alles, 2012, p. 87)

Esta situación en algunos caso no es la ideal, ya que las condiciones de trabajo no son las más adecuadas. A esto se le debe agregar los diversos escenarios dónde existen problemas, lo que obliga a que se resuelvan los conflictos con mayor efectividad.

Robbins (1998) analizó a la satisfacción en el trabajo como;

El conjunto de actitudes generales del colaborador hacia su labor. Es decir los empleados que se encuentran satisfechos con su puesto tienen actitudes positivas hacia él; caso contrario el insatisfecho evidencia actitudes negativas. Referirnos a actitudes de los trabajadores, nos obliga a pensar en la satisfacción laboral de los mismos; de hecho, común utilizar ambas expresiones para referirnos al mismo tema. (p.36).

Chiavenato (2007) definió que la satisfacción en el centro de labores “es el nivel de agrado o desagrado que tienen los colaboradores con relación a los factores Intrínsecos y Extrínsecos de su entorno laboral” (p.5).

Las organizaciones en la actualidad tienen la enorme responsabilidad de crear condiciones para retener al personal eficiente y comprometido ya que son ellos los que generan mayor productividad, esto va de la mano con la generación de condiciones laborales que impliquen la satisfacción en su puesto de trabajo.

## **Naturaleza de la satisfacción del trabajo**

Lo que denominamos trabajo lo podemos entender como todas las actividades que el hombre realiza sean estas retribuidas o no, de carácter productivo y creativo, esto se da a través del uso de técnicas, instrumentos, materiales. Para el desarrollo de estas actividades la persona aporta conocimientos, habilidades, destrezas y recursos, a cambio se obtiene alguna forma de compensación.

En este proceso de desarrollo del trabajo donde se demuestra el desempeño del individuo, adicional a ello entran a tallar procedimientos emocionales como el interés, la actitud y la voluntad para realizar la labor.

Alles (2012) comentó que las teorías motivacionales se basan en necesidades, actitudes y conductas. Estos factores son los que incentivan a los hombres a la acción en pro de resultados, estas se clasifican en intrínsecas o extrínsecas, se caracterizan por: La motivación interna, es propia del esquema mental de la persona y va en la búsqueda de logros personales. La motivación externa, es propia de los agentes externos, que son los que la estimulan, está ligado a la entrega de sanciones y estímulos. (p. 92)

La motivación en el trabajo se relaciona con la realización personal, el desarrollo, la responsabilidad en cuanto al cumplimiento de funciones, el avance, todos ellos son considerados como factores internos; los otros factores, los que se origina fuera del hombre, como el salario, las condiciones de trabajo, la promoción, la estabilidad son factores propios de la persona, por tanto se les considera como motivadores extrínsecos. Las condiciones en las cuales se lleva a cabo la relación laboral, las podemos clasificar en condiciones de la salud laboral, de la seguridad en el trabajo, esto incluye el manejo del estrés y el bienestar emocional; la satisfacción laboral y todos aquellos motivadores que están ligados al rendimiento de los colaboradores.

## **Determinantes de la satisfacción laboral**

Robbins (1994) consideró que “las variables laborales establecen los niveles de satisfacción en el trabajo, entre ellos tenemos que debe ser intelectualmente estimulador, las recompensas salariales equitativas, las condiciones ambientales de trabajo y la presencia de compañeros colegas cooperadores” (p. 53).

Los trabajadores en la actualidad y sobre todo los Millenials prefirieren puestos que les permitan poner en práctica sus habilidades y desarrollar sus potencialidades, que permitan un panorama más alto en cuanto a tareas, libertad y retroalimentación, estas características son propias de trabajos intelectualmente estimulantes. Los trabajos con bajo nivel de reto, son poco atractivos, provocan desidia y desgano, pero demasiados retos pueden provocar sentimientos de frustración y temor al fracaso.

Puchol (2013) afirmó que:

Los trabajadores hoy en día buscan sistemas salariales y políticas de promoción que sean transparentes, objetivos y congruentes con las altas expectativas cifradas en su ingreso. Cuando el salario es percibido como equitativo, por la naturaleza del puesto, las capacidades del trabajador y el nivel de las remuneraciones, es posible que el trabajador alcance el nivel de satisfacción. (26)

Así mismo, si las decisiones sobre los ascensos y promoción del personal se hacen en forma transparente y objetiva, demuestran satisfacción con su centro de trabajo. Los empleados le dan tanta importancia a las condiciones físicas del trabajo como a las facilidades para realizar un buen trabajo.

Así mismo está demostrado que la gente trabaja por más que un sueldo o remuneraciones materiales, también satisface necesidades de tipo afectivo - social. Es por ello la necesidad de tener ambientes de trabajo basados en la cordialidad,

amistad y respeto. Robbins (1998) indicó que: “a pesar de los factores mencionados también influyen otros más conocidos que guardan relación con sus características personales, estos están referidos al género, la edad, la inteligencia, las capacidades personales y la antigüedad en el trabajo” (p. 33).

### **Instrumentos para medir la satisfacción laboral**

El trabajador de la actualidad, aquel que está inserto en la sociedad del conocimiento, exige ser considerado como persona de manera integral y ser emocionalmente valorado. Es ahí donde radica la importancia de crear instrumentos que permitan medir los índices de satisfacción laboral en las empresas.

La satisfacción aplicado a los trabajadores en las organizaciones, se mide con el propósito de:

- Prever y cambiar las posibles actitudes de resistencia al trabajo.
- Conocer y controlar las actitudes, de manera general o específica.
- Obtener información de los empleados, costumbres, pensamiento, etc.
- Aumentar los medios, los niveles y flujo de comunicación.

Los métodos más comunes para medir los niveles de satisfacción en las organizaciones son:

- El cuestionario de preguntas.
- Los grupos de discusión o focus group.
- La entrevista, guiada informal o estructurada
- La encuesta estructurada.

En los estudios de la satisfacción laboral han primado el uso de metodologías que recolectan datos a través de una encuesta, siendo este generalmente voluntario y anónimo. Esta técnica solicita a los encuestados que determinen el nivel de satisfacción con su trabajo utilizando una escala numérica, por lo general ordinal.



Los encuestados evalúan su satisfacción desde su punto de vista, respecto a la actividad que desarrollan cotidianamente, toman en cuenta los hechos que pasan y comparan con otras experiencias, así como son sus expectativas futuras. La puntuación se obtiene sumando las respuestas de cada uno de los ítems. Las respuestas suelen ser escalas tipo Likert, con varias opciones de respuestas, con escala que van de menos a más. (Daft y Marcic, 2010, p. 77).

En el Perú y Latinoamérica existen un gran número de investigaciones referentes a la satisfacción laboral, los cuestionarios van desde los generales hasta aquellos que están orientados a la satisfacción laboral en ocupaciones específicas.

### **Importancia de la satisfacción laboral**

Koontz y Weihrich (2014) precisó: “La satisfacción de las personas en una organización, depende del tiempo que hayan pasado como colaboradores de la organización” (p.392) La búsqueda de la completa satisfacción del trabajador con las acciones que realiza se ha convertido en una puntal de primer orden para las organizaciones modernas, ya que su no atención genera personal insatisfecho, resistentes al cambio, que tienen altos índices de ausentismo, esto incluye una alta rotación, muchas veces innecesaria. También está demostrado que los trabajadores satisfechos gozan de mejor salud física y psicológica, toda vez que ellos han desarrollado mayores aptitudes y mejorado su desempeño, lo que los compromete aún más con sus organizaciones. Está demostrado que un trabajador satisfecho es mucho más productivo de aquel que no muestra la misma actitud.

### **Dimensiones de la Satisfacción Laboral**

Se tomaron como dimensiones lo planteado por Robbins (2009, p. 9) sobre los cuatro factores de satisfacción de los empleados hacia su trabajo: labor que plantee retos mentales, recompensas equitativas, condiciones apropiadas de trabajo y colegas cooperativos.

Adicionalmente a ello Chiavenato (2011) definió: “Como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p. 144).

### **Dimensión 1: Trabajo intelectualmente estimulante**

Robbins (1998) manifestó como:

Se le conoce como reto al trabajo: se asevera que los trabajadores prefieren trabajos que les permitan demostrar y desarrollar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de acciones, autonomía y feedback permanente de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto de esta naturaleza provoca satisfacción, sensación de logro y bienestar. (p. 122)

Se hace hincapié en la necesidad de comprender que el reto debe ser adecuado, ya que si es imposible de realizar o muy complicado, solo generaría frustración y sensaciones de fracaso e incompetencia en el empleado.

### **Dimensión 2: Recompensas equitativas.**

Robbins (1998) manifestó:

Se refiere a la política laboral en general, esto incluye salarios, promociones, bonificaciones, etc. Para que sea válido y gratificante el empleado debe percibirlo como justo, estos no deben tener ambigüedades ni mucho menos desengaños, ya que generaría el efecto contrario a su propósito original, esto se basa en la percepción de justicia que debe primar ante todo. (p. 123)

### **Dimensión 3: Condiciones favorables de trabajo**

Robbins (1998) señaló:

Los trabajadores se interesan por su espacio de trabajo, en que su ambiente laboral les permita acceder al bien personal y familiar, esto se convierte en un buen estimulante para desarrollar mejor su labor. Un ambiente físico apropiado en cuanto a niveles de iluminación, ventilación, espacios, materiales adicionales y un adecuado diseño del lugar favorecen el desempeño y aumenta los indicadores de satisfacción. (p. 123)

Así mismo en esta dimensión se encuentra el sistema de valores y las metas que percibe el colaborador, a través de su cultura organizativa.

### **Dimensión 4: Compañeros colaboradores.**

Robbins (1998) señaló:

El centro de trabajo también se encarga de atender las necesidades de reconocimiento social e interacción, aunque no es su propósito inicial. La conducta que muestran los superiores se convierte en uno de los principales determinantes de la satisfacción. Esta relación es más compleja de lo que a primer vista parece, los estudios demuestran que las organizaciones que tienen autoridades con liderazgo demostrado presentan altos índices de satisfacción sus empleados. Esto implica tolerancia y orientación con los subordinados (p. 160).

Las cuatro dimensiones planteadas por Robbins como factores de satisfacción laboral, permiten establecer en la investigación el entendimiento sobre los aspectos a tomar en cuenta de la satisfacción laboral. Estas dimensiones son básicas para poder realizar un diagnóstico sobre satisfacción laboral en las organizaciones.

## **1.4. Formulación del problema**

### **1.4.1. Problema general**

¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1- UGEL Ventanilla -2017?

### **1.4.2. Problemas específicos**

#### **Problemas específico 1.**

¿Qué relación existe entre el grado de innovación y aceptación del riesgo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla - 2017?

#### **Problemas específico 2.**

¿Qué relación existe entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017?

#### **Problemas específico 3.**

¿Qué relación existe entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla - 2017?

#### **Problemas específico 4.**

¿Qué relación existe entre el grado de orientación hacia las personas en la satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la RED N°1, UGEL Ventanilla - 2017?

### **Problemas específico 5**

¿Qué relación existe entre el grado de orientación hacia los equipos y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017?

### **Problemas específico 6**

¿Qué relación existe entre el grado de agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017?

### **Problemas específico 7**

¿Qué relación existe entre el grado de estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017?

## **1.5. Justificación del estudio**

Carrasco (2014, p. 119) señaló, la justificación de un estudio de investigación puede ser de carácter teórico, práctico o metodológico.

### **1.5.1. Justificación teórica**

La presente investigación permitió con sus resultados obtener nuevos alcances teóricos referentes a la Cultura Organizacional y la Satisfacción Laboral, el mismo que constituyen variables de enorme importancia en las relaciones interpersonales de los miembros de toda organización educativa, porque sus características afectan directamente el desempeño de los docentes y el servicio educativo que se brinda.

Este estudio poseerá valor teórico cuando al explicarse las variables de estudio y la importancia que tienen para el desarrollo institucional y por ende influirá en la calidad educativa.

### **1.5.2. Justificación práctica**

La contribución va dirigido en función a la necesidad de fortalecer la cultura en las instituciones educativas, las cuales deben velar por el conocimiento de las normativas de los docentes, que rigen, buscar espacios para que el personal conozca sus derechos y deberes, así como las costumbres de la institución educativa que va incluir a los nuevos docentes que se integra a la institución, generando un ambiente de trabajo que incita a la satisfacción laboral en los docentes, así también en los directivos. Esta investigación es relevante repercuten en forma directa en la comunidad educativa y que su buena práctica tiene vinculación con los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la mejora en el desempeño de los docentes. La investigación se justifica por el impacto final en la actitud, aptitud y emociones de los directivos, docentes y estudiantes, por la forma como afecta el buen o mal clima organizacional de la institución y su relación con la satisfacción laboral. Este trabajo servirá para que los integrantes de la comunidad educativa en mención reflexionen sobre los resultados obtenidos, sus causas y posibles soluciones.

### **1.5.3. Justificación metodológica**

Los instrumentos, métodos, técnicas y procedimientos una vez probada su validez y confiabilidad pueden ser empleados en otros estudios similares. La presente investigación se desarrollará siguiendo los procedimientos del método científico, ya que una investigación de tipo básica de nivel descriptivo, tomando en cuenta la rigurosidad mediante una encuesta de percepción el cual se deberá aplicar a fin de obtener los resultados que permitan determinar la relación cultura organizacional y la

satisfacción laboral desde la perspectiva docente en la institución educativa como materia de investigación.

Asimismo, los resultados de esta investigación permitió apreciar la importancia de la difusión de la cultura organizacional en las instituciones educativas a fin de lograr la satisfacción laboral de sus docentes.

## **1.6. Hipótesis**

### **1.6.1. Hipótesis general**

Existe una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en los docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.

### **1.6.2. Hipótesis específicas**

#### **Hipótesis específica 1.**

Existe una relación entre el grado de innovación y aceptación del riesgo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017.

#### **Hipótesis específica 2.**

Existe una relación entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017.

**Hipótesis específica 3.**

Existe una relación entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla - 2017.

**Hipótesis específica 4.**

Existe una relación entre el grado de orientación hacia las personas en la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla - 2017.

**Hipótesis específica 5.**

Existe una relación entre el grado de orientación hacia los equipos y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017.

**Hipótesis específico 6**

Existe una relación entre el grado de agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017.

**Hipótesis específico 7**

Existe una relación entre el grado de estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla -2017.



## **1.7. Objetivos**

### **1.7.1. Objetivo general**

Determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

#### **Objetivo específico 1.**

Establecer la relación entre el grado de innovación aceptación del riesgo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

#### **Objetivo específico 2.**

Identificar la relación entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

#### **Objetivo específico 3.**

Establecer la relación que existe entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

#### **Objetivo específico 4.**

Identificar la relación que existe entre el grado de orientación hacia las personas y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

**Objetivo específico 5.**

Establecer la relación entre el grado de orientación hacia los equipos y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

**Objetivo específico 6.**

Establecer la relación entre el grado de agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

**Objetivo específico 7.**

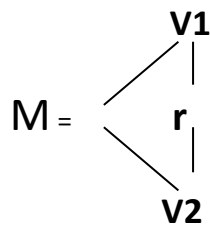
Identificar la relación entre el grado de estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017.

## **II. Método**

## 2.1. Diseño de investigación

El diseño de la investigación es no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155).

El diseño de la presente investigación se encuentra en el siguiente cuadro:



### Dónde:

- M : Muestra de Estudio
- X : Cultura organizacional
- Y : Satisfacción laboral
- r : Correlación

### Tipo de estudio

La investigación es básica. De acuerdo a Sánchez y Reyes (2015, p. 36) este tipo de investigación, en su nivel correlacional, consiste en determinar el grado de relación existente entre las dos variables de estudio (cultura organizacional y satisfacción laboral). También es de tipo “descriptivo”, porque pone de manifiesto las características actuales que presentan la cultura organizacional y satisfacción laboral.

## **Enfoque cuantitativo**

Sánchez y Reyes (2015) indicaron: “Porque se ha realizado la medición de las variables y se han expresado los resultados de la medición en valores numéricos y el análisis estadístico para prevalecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 88).

## **2.2. Variables, operacionalización**

### **2.2.1. Variables**

#### **Definición conceptual de la variable**

Son características o conceptos que son susceptibles de ser observables medibles y cuantificables.

#### **Definición conceptual de la variable de la cultura organizacional**

Robbins y Coulter (2010, p. 46) estos autores en su obra definen a la cultura organizacional “como las tradiciones, principios y los valores, las formas de hacer las cosas principios, tradiciones y formas de hacer las cosas intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización”.

#### **Definición conceptual de la variable de la satisfacción laboral**

Robbins (1998) analizó a la satisfacción en el trabajo como : “El conjunto de actitudes generales del colaborador hacia su labor” (p.36).

Chiavenato (2011) definió: “Como un filtro que solo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (p. 144).

Tabla 1

*Operacionalización de la variable de la cultura organizacional*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades Creatividad Oportunidad	1,2,3,4,5		
Atención a los detalles	Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones Normas y procedimientos	6,7,8, 9,10,		
Orientación hacia los resultados	Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida Procesos	11,12,13, 14,15,	Siempre (5) Casi siempre (4) Regularmente (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Inadecuado 86 - 106 Adecuado 107 - 128 Muy adecuado 129 - 151
Orientación hacia las personas	Asignación de funciones Énfasis en el equipo Integración en Valores Calidad de vida	16,17,18, 19,20,		
Orientación hacia el equipo	Participación Decisiones consensuadas	21,22, 23, 24,25,		
Agresividad	Desagrado Decepción Cordura	26,27,28, 29,30,		
Estabilidad	Adaptación a las condiciones laborales Cumplimiento de objetivos	31,32,33, 34,35,		

Tabla 2

*Operacionalización de la variable de la satisfacción laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valores	Nivel y rango
Trabajo intelectualmente estimulante.	- Oportunidades de desarrollo de capacidades - Variedad de labores - Libertad de acción y autonomía. - Retroalimentación.	1,2,3,4, 5,6,7,8,		
Recompensas equitativas.	- Política remunerativa - Programa de asensos y alternancia de cargos. - Reconocimientos	9,10, 11, 12,13,14, 15,16,17,	Siempre (5) Casi siempre (4) Regularmente (3) Casi nunca (2) Nunca (1)	Mala 77 - 99 Regular 100 - 123 Buena 124 - 148
Condiciones favorables de trabajo.	- Ambiente laboral - Condiciones de trabajo - Capacitaciones - Trato personal	18,19,20, 21, 22,23, 24,25,26,		
Colegas cooperadores	- Relaciones interpersonales - Relación con la autoridad - Ética y valores	27,28,29, 30, 31,32, 33,34,35,		

## 2.3. Población y muestra

### Población censal

Para Francica (1988, citado por Bernal, 2006), “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación” (p.164). La población del presente estudio estuvo constituida por 120 de docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

## 2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

### Técnicas

La definición de la técnica según Tamayo (2004) “es la parte operativa del diseño investigativo. Hace relación al procedimiento, condiciones y lugar de la recolección de datos” (p. 211).

Para la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que según Tamayo (2004) “Es un cuestionario que lee el respondedor, contiene una serie de ítems o preguntas estructuradas, formuladas y llenadas por un empadronador frente a quien responde”. (p. 212).

## Instrumentos

El instrumento que se utilizó es el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, el cuestionario según Rodríguez (2005) “constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones”. (p. 98).

### Instrumento para medir la variable cultura organizacional

Nombre : Cuestionario sobre Cultura Organizacional  
 Autor : Bch. Magnolia Rocio Cornejo Peralta  
 Objetivo : Medir la Cultura Organizacional  
 Lugar de aplicación : Ventanilla  
 Forma de aplicación : Directa  
 Duración de la Aplicación : 20 minutos  
 Descripción del instrumento : El instrumento consta de siete dimensiones y hace un total de 35 ítems.

Tabla 3

#### *Dimensiones de la variable Cultura organizacional*

Dimensiones	Ítems
1. D1: Innovación y aceptación de riesgos	05
2. D2: Atención a los detalles	05
3. D3: Orientación hacia los resultados	05
4. D4: Orientación hacia las personas	05
5. D5: Orientación hacia el equipo	05
6. D6: Agresividad	05
7. D7: Estabilidad	05

Fuente: Elaboración propia.



Los ítems del instrumento de las variables en estudio serán medidos mediante escala de Likert, como se muestra a continuación:

- Nunca (1)
- Casi Nunca (2)
- Algunas Veces (3)
- Casi Siempre (4)
- Siempre (5)

### **Instrumento para medir la variable satisfacción laboral**

Nombre:	Cuestionario sobre satisfacción laboral
Autor:	Bch. Magnolia Rocío Cornejo Peralta
Objetivo:	Medir la Satisfacción Laboral
Lugar de aplicación:	Ventanilla
Forma de aplicación:	Directa
Duración de la Aplicación:	20 minutos
Descripción del instrumento:	El instrumento consta de cuatro dimensiones y hace un total de 35 ítems.

Tabla 4

#### *Dimensiones de la variable satisfacción laboral*

Dimensiones	Ítems
1. D1: Trabajo intelectualmente estimulante.	08
2. D2: Recompensas equitativas.	09
3. D3: Condiciones favorables de trabajo.	09
4. D4: Colegas cooperadores	09

Fuente: Elaboración propia.

Los ítems del instrumento de las variables en estudio serán medidos mediante escala de Likert, como se muestra a continuación:

- Nunca (1)
- Casi Nunca (2)
- Algunas Veces (3)
- Casi Siempre (4)
- Siempre (5)

## Validez

Según Hernández et al. (2014) señalaron:

Es el grado en que un instrumento en verdad mide la variable que se busca medir” (p. 201). “Un instrumento de medición puede ser confiable, pero no necesariamente válido. Por ello es requisito que el instrumento de medición demuestre ser confiable y válido. De no ser así, los resultados de la investigación no deben tomarse en serio. (p. 204)

Para la validez y confiabilidad de los instrumentos participaron 3 jueces, quienes calificaron en promedio aplicable, dando así la validez de los instrumentos. Asimismo, en el proceso de validación de cada uno de los cuestionarios del presente estudio, se tendrá en cuenta para cada ítem, la validez de contenido y para tal efecto se consideraran tres aspectos: pertinencia, relevancia y claridad.

Tabla 5  
*Validación de juicio de expertos*

N°	Experto	Aplicable
Experto 1.	Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos	Aplicable
Experto 2.	Dr. Segundo Pérez Saavedra	Aplicable
Experto 3.	Dra. Ada Calderón Alva	Aplicable

## Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se halló mediante el procedimiento de consistencia interna con el coeficiente Alfa de Cronbach.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “La confiabilidad de un instrumento de medición se determina mediante diversas técnicas, y se refieren al grado en la cual se aplica, repetida al mismo sujeto produce iguales resultados” (p.210).

Por lo tanto Hernández, Fernández y Baptista (2014), la confiabilidad consiste en el "grado en que un instrumento produce resultado consistente y coherente" (p.211).

Tabla 6  
*Niveles de confiabilidad*

Valores	Nivel
De -1 a 0	No es confiable
De 0,01 a 0,49	Baja confiabilidad
De 0,5 a 0,75	Moderada confiabilidad
De 0,76 a 0,89	Fuerte confiabilidad
De 0,9 a 1	Alta confiabilidad

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores (Hogan, 2004). El resultado que se obtuvo fue el siguiente:

Tabla 7  
*Resultado de la fiabilidad de la cultura organizacional y la satisfacción laboral*

Variables	Alfa de Cronbach	N° de ítems
Cultura organizacional	,923	35
Satisfacción laboral	,949	35

Por lo tanto los resultados son de alta confiabilidad.

## **2.5. Métodos de análisis de datos**

Consistió en recolectar los datos en sus diferentes etapas. Para ello se emplea la estadística como una herramienta. “Esta fase se presenta luego de la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos. Para ello, se procede a analizar los datos y responder a las interrogantes de la investigación” (Hevia, 2001, p. 46).

Para la contrastar las hipótesis, se debe tener en cuenta los siguientes criterios: (a) Formulación de las hipótesis nula o de trabajo y las hipótesis alternas o de investigación, (b) Determinación del nivel de significancia, o error que el investigador está dispuesto a asumir, (c) Selección del estadístico de prueba, (d) Estimación del p-valor y (e) Toma de decisión, en función del resultado obtenido, para ver si rechaza la hipótesis nula.

## **2.6. Aspectos éticos**

Para la recopilación de datos, se contó con la debida autorización de los directores de las instituciones educativas, correspondientes a la Red 1 – Ugel Ventanilla. Para tal efecto, se mantuvo: (a) el anonimato de los sujetos encuestados, (b) el respeto y consideración y (c) no hubo prejuizgamiento.

### **III. Resultados**

### 3.1. Resultado descriptivo de la investigación

Tabla 8

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	22	18,3%
	Adecuado	62	51,7%
	Muy adecuado	36	30%
	Total	120	100%

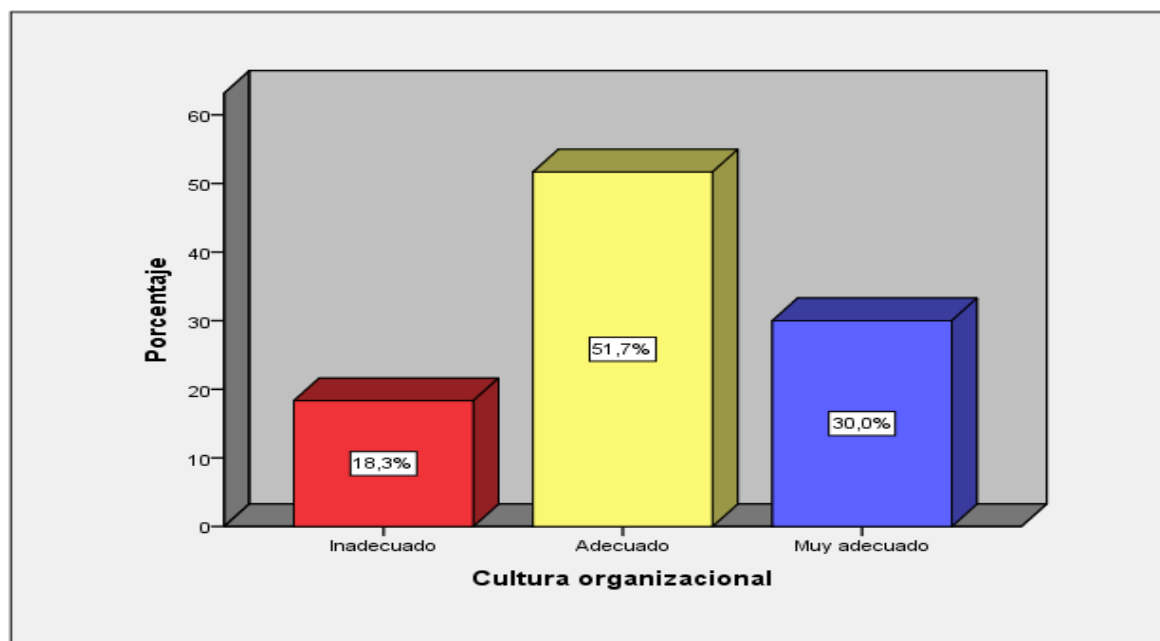


Figura 1. Percepción de la cultura organizacional

Con respecto a la cultura organizacional, el 51,7% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la cultura organizacional se ubica en el nivel adecuado, el 30% de los docentes de señalan que la cultura organizacional se encuentra en el nivel muy adecuado y un 18,3% de los docente indican que la cultura organizacional es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes practican sus tradiciones, principios y los valores.

Tabla 9

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la innovación y aceptación*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	32	26,7%
	Adecuado	75	62,5%
	Muy adecuado	13	10,8%
	Total	120	100%

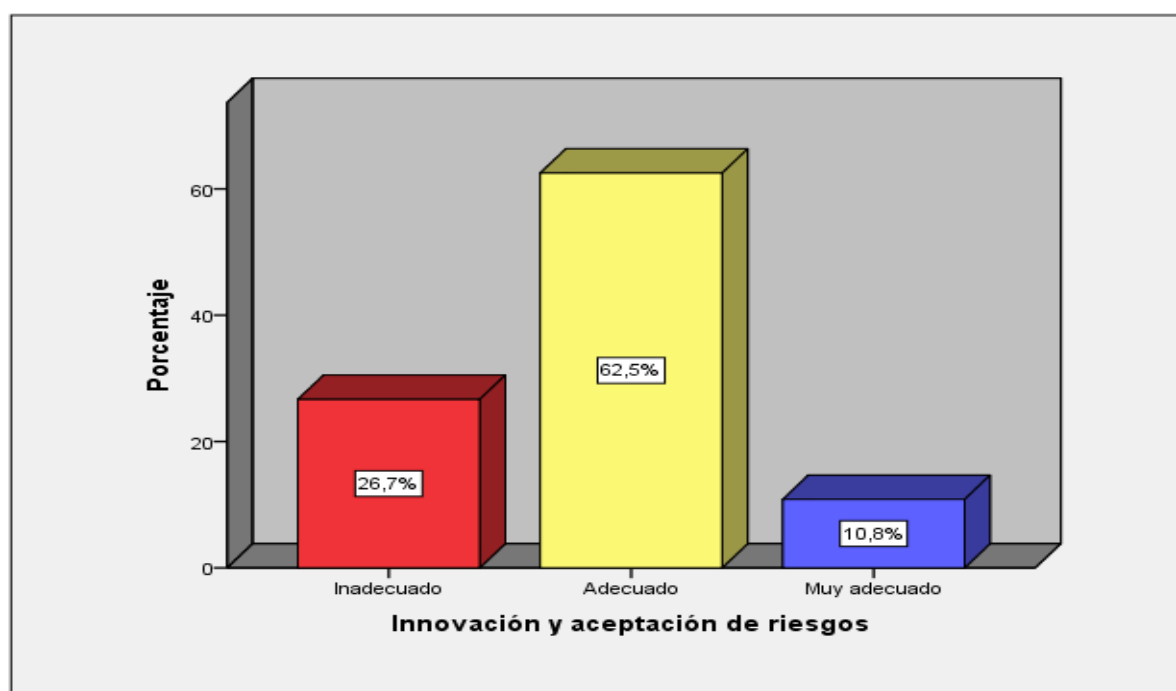


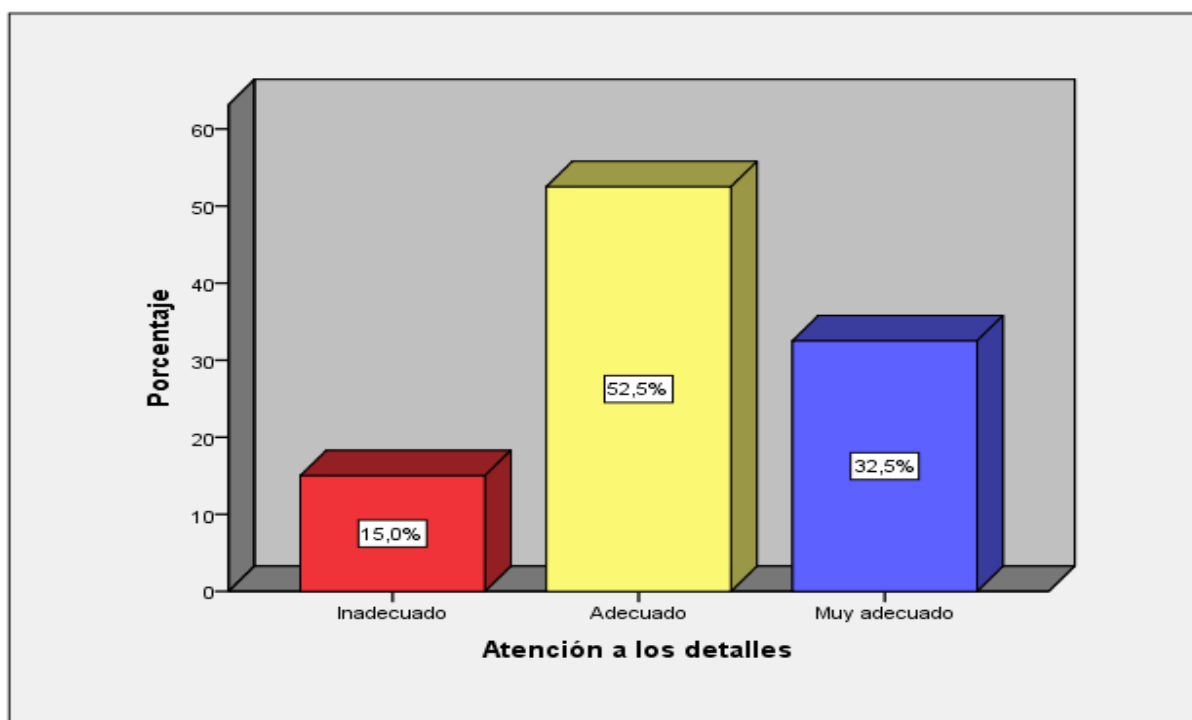
Figura 2. Percepción de la innovación y aceptación

Con respecto a la innovación y aceptación, el 62,5% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la innovación y aceptación se sitúa en el nivel adecuado, el 26,7% de los docentes de señalan que la innovación y aceptación se muestra en el nivel inadecuado y un 10,8% de los docente indican que la innovación y aceptación es muy adecuado. Es decir la mayoría de los docentes se motiva para ser innovadores.

Tabla 10

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la atención a los detalles.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	18	15%
	Adecuado	63	52,5%
	Muy adecuado	39	32,5%
	Total	120	100%



*Figura 3. Percepción de la atención a los detalles*

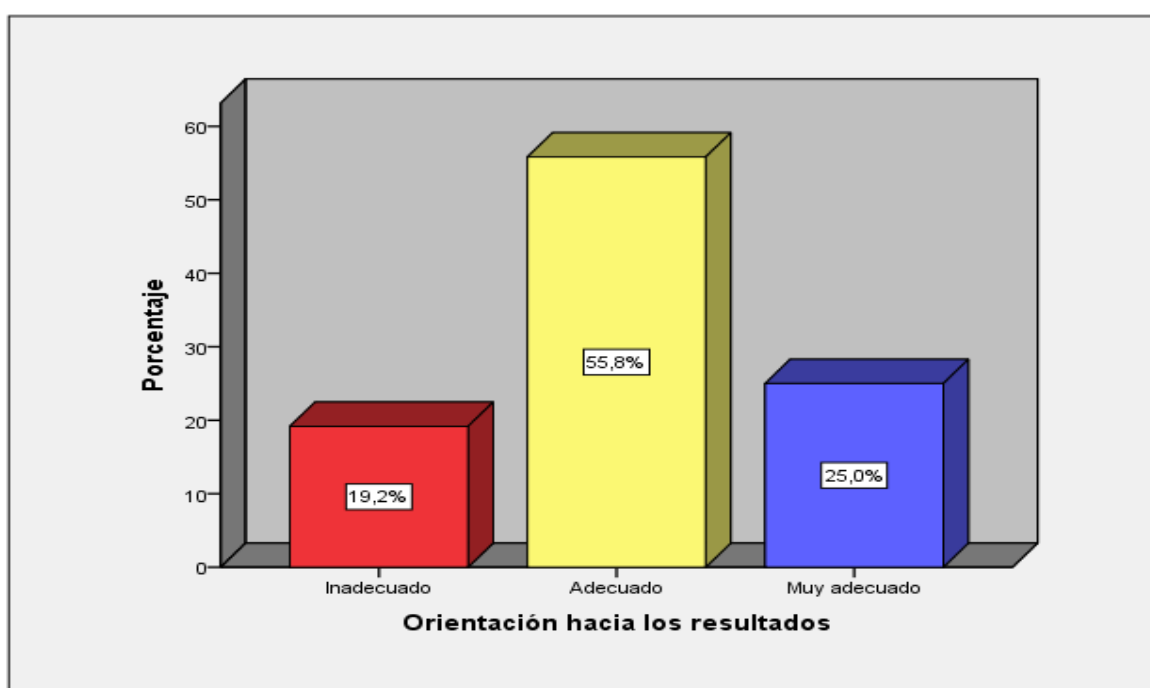
Con respecto a la atención a los detalles, el 52,5% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la atención a los detalles se ubica en el nivel adecuado, el 32,5% de los docentes de señalan que la atención a los detalles se encuentra en el nivel muy adecuado y un 15% de los docente indican que la atención a los detalles es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes demuestran la efectividad y la amabilidad en su institución.



Tabla 11

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación hacia los resultados.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	23	19,2%
	Adecuado	67	55,8%
	Muy adecuado	30	25%
	Total	120	100%



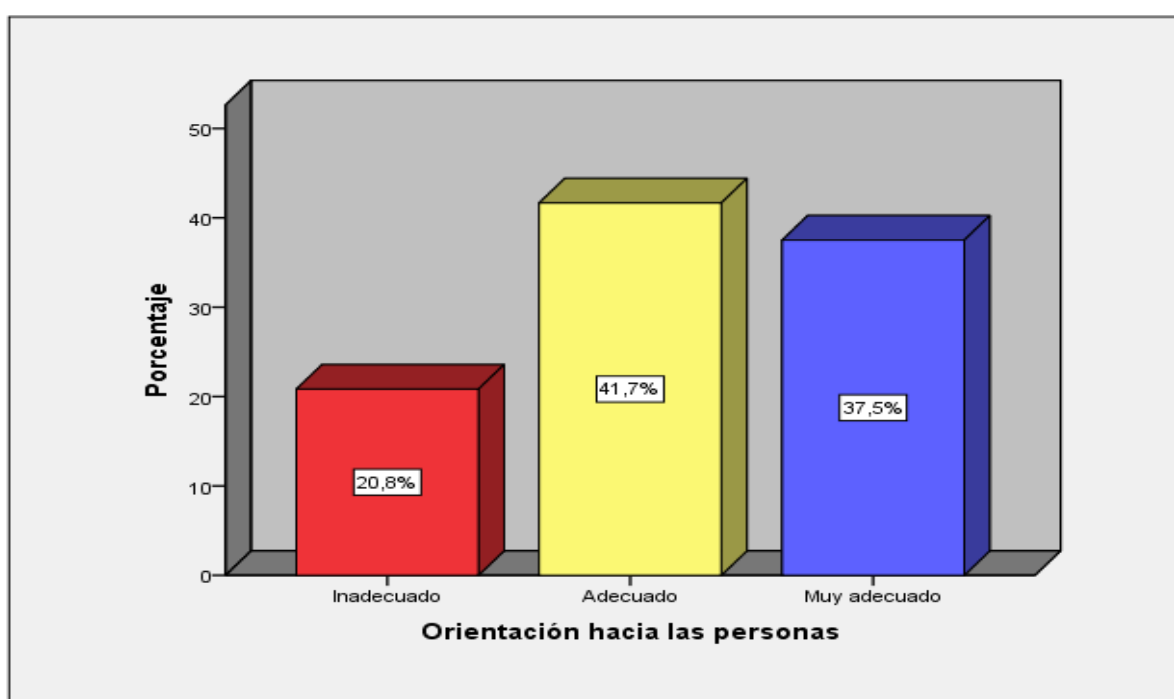
*Figura 4. Percepción de la orientación hacia los resultados*

Con respecto a la orientación hacia los resultados, el 55,8% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la orientación hacia los resultados se ubica en el nivel adecuado, el 25% de los docentes de señalan que la orientación hacia los resultados se encuentra en el nivel muy adecuado y un 19,2% de los docente indican que la orientación hacia los resultados es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes están centrados en obtener buenos resultados.

Tabla 12

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación hacia las personas.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	25	20,8%
	Adecuado	50	41,7%
	Muy adecuado	45	37,5%
	Total	120	100%



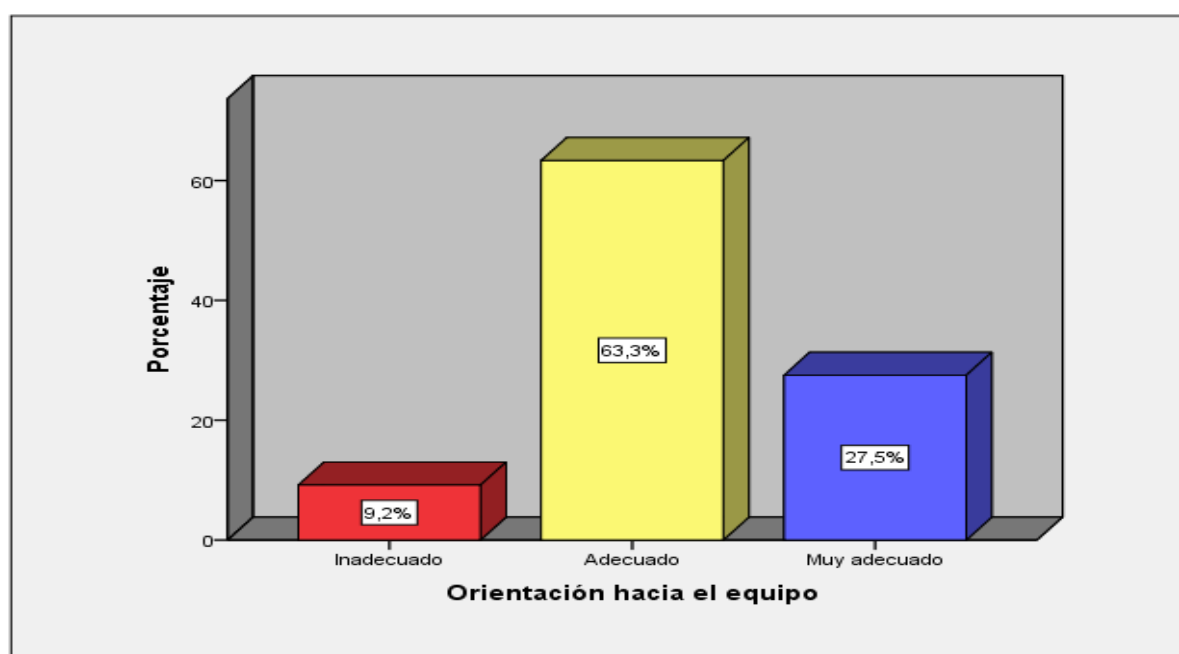
*Figura 5. Percepción de la orientación hacia las personas*

Con respecto a la orientación hacia las personas, el 41,7% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la orientación hacia las personas se ubica en el nivel adecuado, el 37,7% de los docentes de señalan que la orientación hacia las personas se encuentra en el nivel muy adecuado y un 20,8% de los docente indican que la orientación hacia las personas es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes consideran los acuerdos tomados de la dirección en consenso con los docentes.

Tabla 13

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la orientación hacia el equipo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	11	9,2%
	Adecuado	76	63,3%
	Muy adecuado	33	27,5%
	Total	120	100%



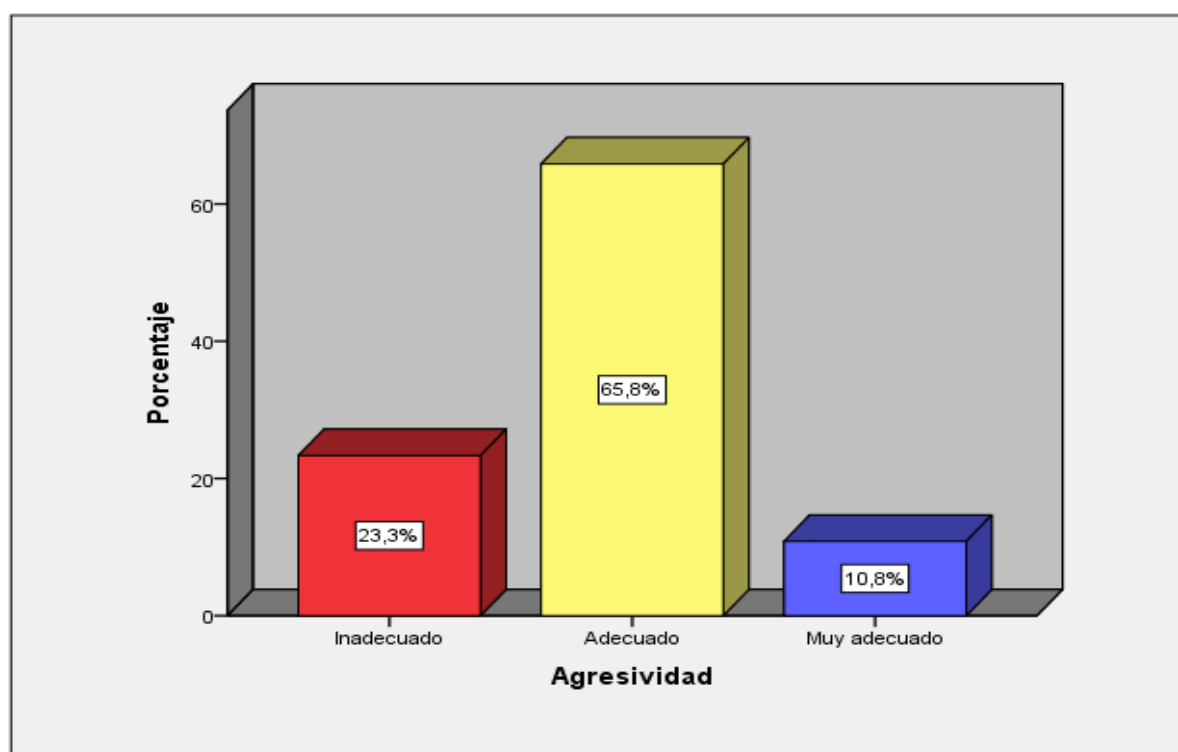
*Figura 6. Percepción de la orientación hacia el equipo*

Con respecto a la orientación hacia el equipo, el 63,3% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la orientación hacia el equipo es adecuado, el 27,5% de los docentes de señalan que la orientación hacia el equipo es muy adecuado y un 9,2% de los docente indican que la orientación hacia el equipo es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes se identifican y se comprometen trabajar en equipo.

Tabla 14

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la agresividad.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	28	23,3%
	Adecuado	79	65,8%
	Muy adecuado	13	10,8%
	Total	120	100%



*Figura 7. Percepción de la agresividad*

Con respecto a la agresividad, el 65,8% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, muestran que la agresividad es adecuado, el 23,3% de los docentes de señalan que la agresividad es muy adecuado y un 10,8% de los docente indican que la agresividad es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes tienen la resistencia al cambio lo cual los hace lo más dificultoso para desempeñarse.

Tabla 15  
*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la estabilidad.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	15	12,5%
	Adecuado	69	57,5%
	Muy adecuado	36	30%
	Total	120	100%

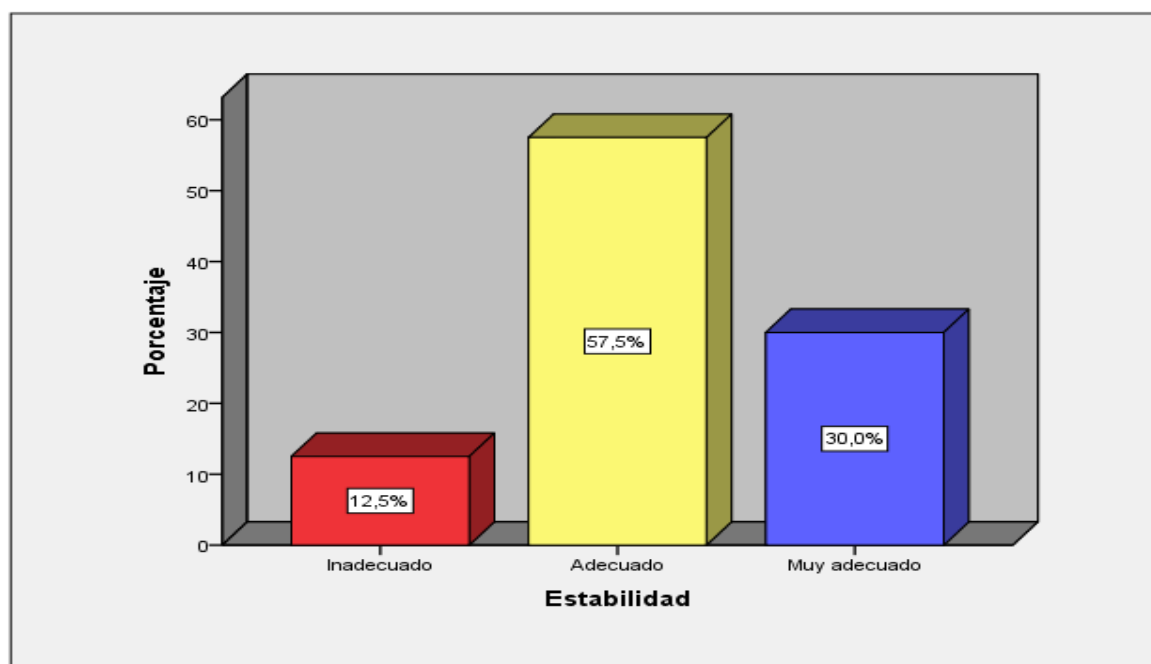


Figura 8. Percepción de la estabilidad

Con respecto a la estabilidad, el 57,5% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, muestran que la estabilidad es adecuado, el 30% de los docentes señalan que la estabilidad es muy adecuado y un 12,5% de los docentes indican que la estabilidad es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes mantienen la calidad de educación en la institución donde se desempeña.

Tabla 16

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la satisfacción laboral*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	24	20%
	Regular	64	53,3%
	Buena	32	26,7%
	Total	120	100%

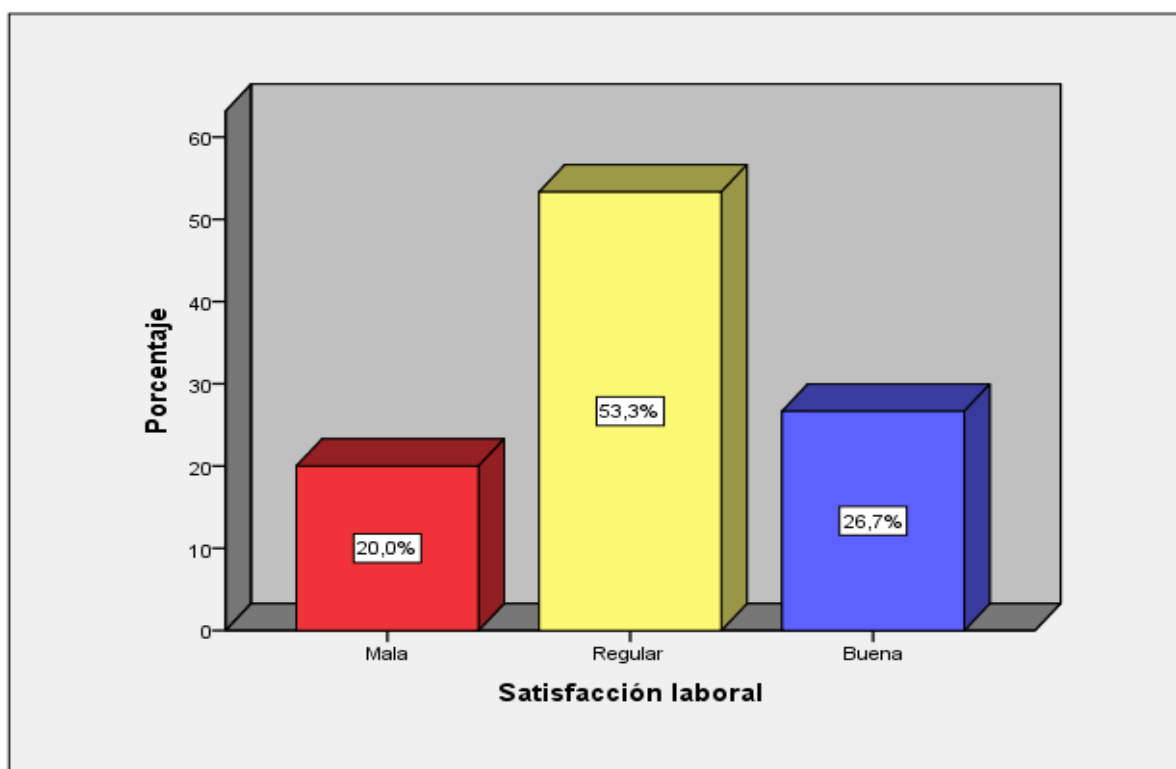


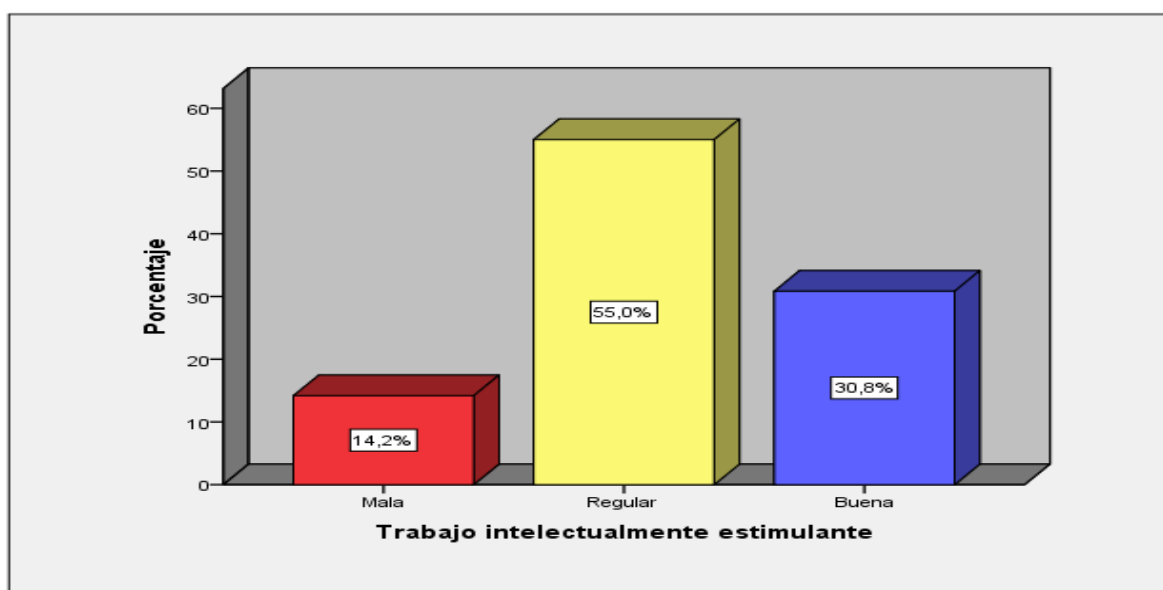
Figura 9. Percepción de la satisfacción laboral

Con respecto a la satisfacción laboral, el 53,3% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que la satisfacción laboral es regular, el 26,7% de los docentes de muestran que la satisfacción laboral es buena y un 20% de los docente indican que la satisfacción laboral es mala. Es decir la mayoría de los docentes cumplen con las necesidades tiene que ver con la posibilidad del docente de trabajar en forma incesante para lograr sus objetivos.

Tabla 17

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto al trabajo intelectualmente estimulante.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	17	14,2%
	Regular	66	55%
	Buena	37	30,8%
	Total	120	100%



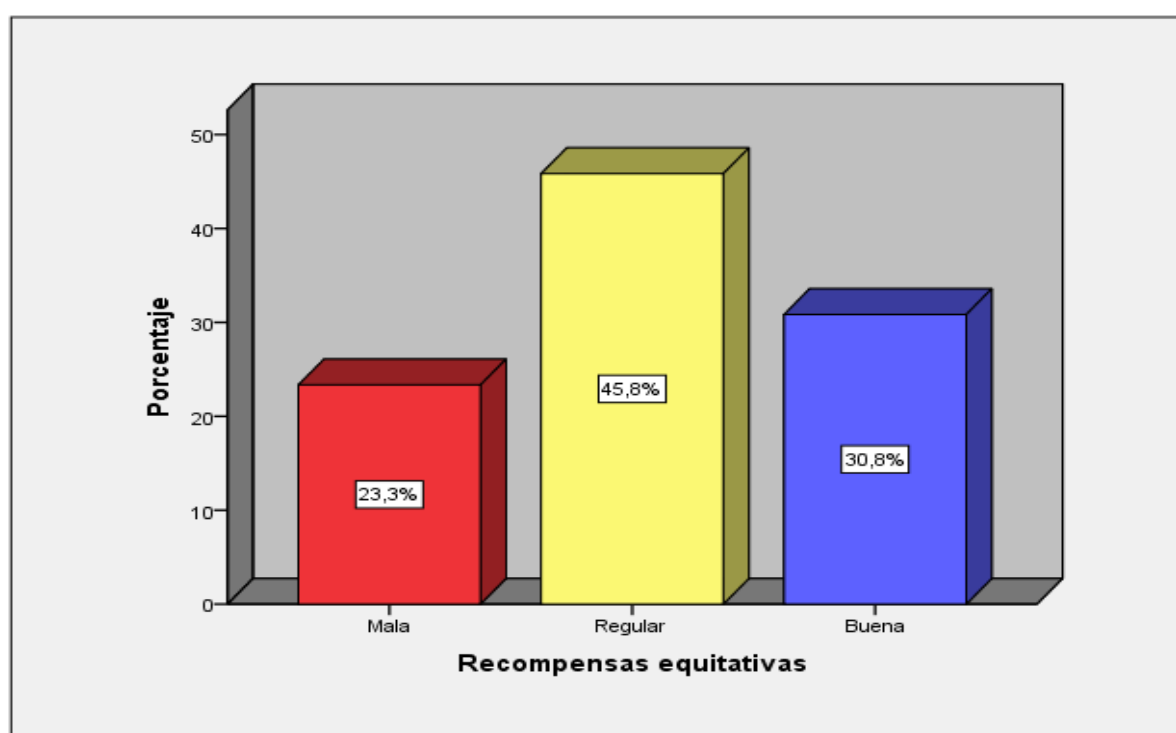
*Figura 10. Percepción del trabajo intelectualmente estimulante*

Con respecto al trabajo intelectualmente estimulante, el 55% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que el trabajo intelectualmente estimulante es regular, el 30,8% de los docentes de muestran que el trabajo intelectualmente estimulante es buena y un 14,2% de los docente indican que el trabajo intelectualmente estimulante es mala. Es decir la mayoría de los docentes tienen la oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando en sus labores académicas.

Tabla 18

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las recompensas equitativas.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	28	23,3%
	Regular	55	45,8%
	Buena	37	30,8%
	Total	120	100%



*Figura 11. Percepción de las recompensas equitativas*

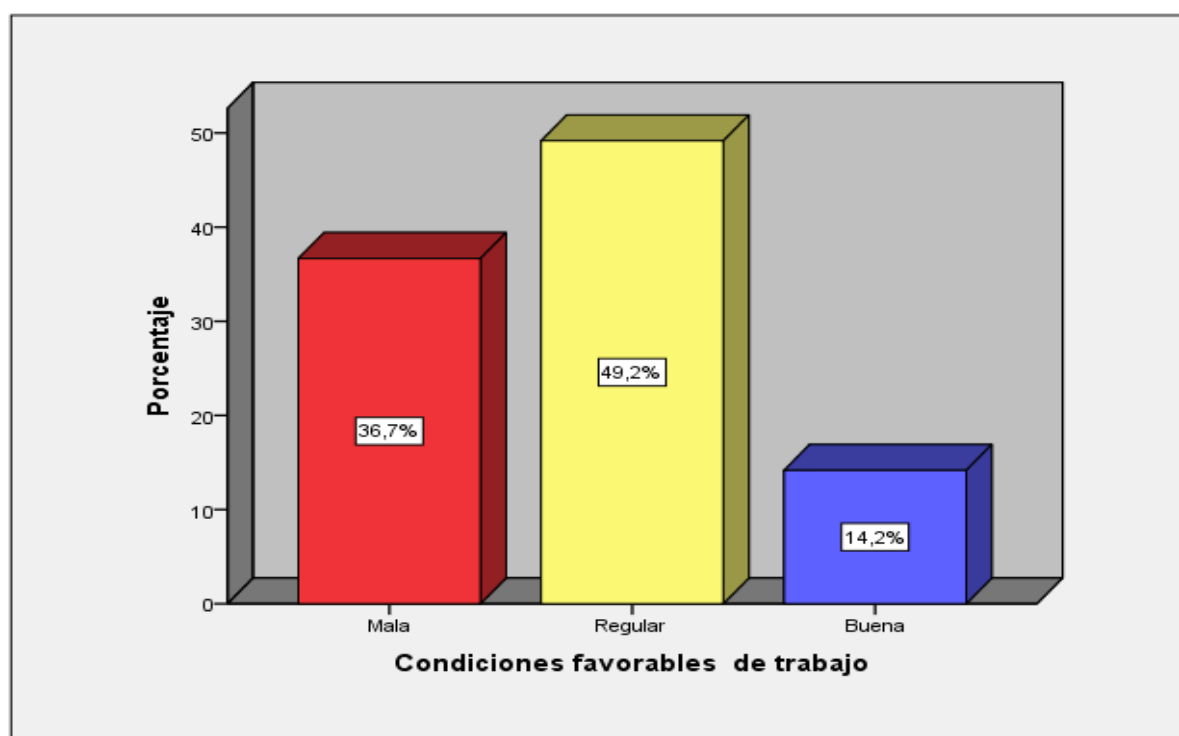
Con respecto a las recompensas equitativas, el 45,8% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que las recompensas equitativas es regular, el 30,8% de los docentes de muestran que la recompensa equitativa es buena y un 23,3% de los docente indican que la recompensa equitativas es mala. Es decir la mayoría de los docentes no están de acuerdo con la política de remuneraciones y ascensos.



Tabla 19

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las condiciones favorables de trabajo.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	44	36,7%
	Regular	59	49,2%
	Buena	17	14,2%
	Total	120	100%



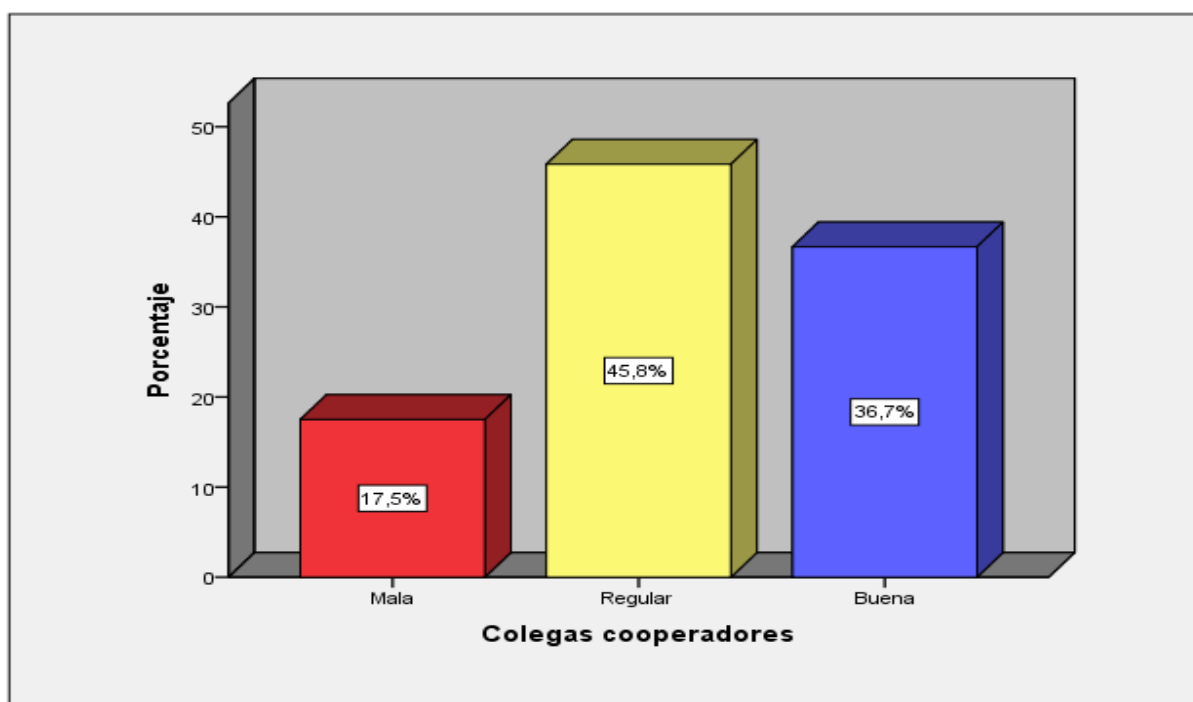
*Figura 12. Percepción de las condiciones favorables de trabajo*

Con respecto a las condiciones favorables de trabajo, el 49,2% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, exponen que las condiciones favorables de trabajo es regular, el 36,7% de los docentes de muestran que las condiciones favorables de trabajo es mala y un 14,2% de los docente señalan que las condiciones favorables de trabajo es buena. Es decir la mayoría de los docentes en su ambiente de laboral les permita el bienestar personal y les facilita el hacer un buen trabajo.

Tabla 20

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a las colegas cooperadores.*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	21	17,5%
	Regular	55	45,8%
	Buena	44	36,7%
	Total	120	100%



*Figura 13. Percepción de las colegas cooperadores*

Con respecto a las colegas cooperadores, el 45,8% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que las colegas cooperadores son regulares, el 36,7% de los docentes señalan que las colegas cooperadores son buenas y un 17,5% de los docente señalan que las colegas cooperadores son malas. Es decir la mayoría de los docentes con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

### 3.2. Descripción de los resultados de la estadística inferencial

#### Hipótesis general

$H_0$ : No existe relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

$H_a$ : Existe una relación entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 21

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral.*

		Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,461**
	Cultura organizacional Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,461**	1,000
	Satisfacción laboral Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.461$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.



## Hipótesis específica 2

$H_0$ : No existe relación entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

$H_a$ : Existe una relación entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 23

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral.*

		Atención a los detalles	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coefficiente de correlación	1,000	,339**
	Atención a los detalles		
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coefficiente de correlación	,339**	1,000
	Satisfacción laboral		
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.339$ ) lo que indica una correlación positiva baja, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

### Hipótesis específica 3

$H_0$ : No existe relación entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.

$H_a$ : Existe una relación entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 24

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre el grado de Orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral.*

		Orientación hacia los resultados	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Orientación hacia los resultados	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,279**
		N	,002
			120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,279**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,002
			120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.279$ ) lo que indica una correlación positiva baja, además el valor de  $p = 0,002$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.

#### Hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación entre grado de orientación hacia las personas y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

H<sub>a</sub>: Existe una relación entre grado de orientación hacia las personas y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 25

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre grado de Orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral.*

		Orientación hacia las personas	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Orientación hacia las personas	Coeficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,412**
		N	,000
			120
	Satisfacción laboral	Coeficiente de correlación	,412**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	,000
			120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.412$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación significativa entre grado de orientación hacia las personas y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

### Hipótesis específica 5

$H_0$ : No existe relación entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

$H_a$ : Existe una relación entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 26

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral.*

		Orientación hacia el equipo	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,409**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,409**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.409$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.



### Hipótesis específica 6

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

H<sub>a</sub>: Existe una relación entre la agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 27

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la agresividad y la satisfacción laboral*

		Agresividad	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,444**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,444**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.444$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>) asumiendo que existe relación significativa entre la agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

### Hipótesis específica 7

$H_0$ : No existe relación entre la estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

$H_a$ : Existe una relación entre la estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

Tabla 28

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la estabilidad y la satisfacción laboral.*

		Estabilidad	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,452**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,452**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.452$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

## **IV. Discusión**

En la parte descriptiva se obtuvo el siguiente resultado el 51,7% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la cultura organizacional se ubica en el nivel adecuado y el 53,3% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que la satisfacción laboral es regular. Concluyó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.461; en consecuencia es una correlación positiva moderada. Hay una coincidencia con la tesis de Chávez (2015) concluyó según la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Asimismo se basó a la teoría de Robbins y Coulter (2010) definieron a la cultura organizacional “como las tradiciones, principios y los valores y formas de hacer las cosas intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46).

Hipótesis específica 1, se concluyó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el grado de innovación y aceptación del riesgo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.283; en consecuencia es una correlación positiva baja. Asimismo hay una semejanza con la tesis de Martínez (2013) concluyó que existe relación significativa moderada entre gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao. Es decir en su mayoría de los trabajadores tienen la dificultad de aceptar diferentes tipos de costumbre. Sin embargo se consideró la teoría Robbins y Coulter (2010, p. 47) precisó: “es el grado en el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos”. Estas son las actividades que formar conocimientos es innovar como también adaptar adquirir y desarrollar los

existentes es parte de la innovación, también es sumar capacidades en la productividad y tecnologías en la organización sean estas en el equipo o en la dotación de los recursos humanos.

Hipótesis específica 2, concluyó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.339; en consecuencia es una correlación positiva baja. Hay una coincidencia con la tesis de González (2015) se arribó que los ejes temáticos Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes. La muestra estuvo por 78 sujetos entre directores y docentes. Los resultados de la investigación revelaron que existe una correlación significativa positiva al respecto del tratamiento de las dos variables. Por lo tanto se basó a la teoría de Robbins y Coulter (2010, p. 47) definió: que es el grado de presentación y atención de los miembros de la organización muestren efectividad amabilidad precisión en la satisfacción del cliente. La atención es lo que articula con el aprendizaje y la memoria de ahí la importancia prestar atención en las actividades del entorno

Hipótesis específica 3, concluyó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.279; en consecuencia es una correlación positiva baja. Hay una coincidencia con la tesis de Añez (2015) los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas, entre los componentes de ambas variables. En esta investigación se basó a la teoría de Robbins y Coulter (2010, p. 47) definió: “acción en el cual los gerentes de la organización dirigen su atención en los efectos y resultados dejando de lado la técnica y proceso en los cuales se han logrado obtenerse los resultados”. Es la capacidad para trabajar con los mejores estándares de excelencia. Se relaciona con la motivación que lleva a establecer esfuerzo e interés en alcanzar metas u objetivos marcados. Incluye el establecimiento de metas propias y la consecución de las mismas. Asimismo,

tiene que ver con la capacidad para adaptarse a los cambios de condiciones, aceptándolos sin problemas y manteniendo o incrementando los resultados obtenidos y encontrando nuevas oportunidades.

Hipótesis específica 4, concluyó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre grado de orientación hacia las personas y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.412; en consecuencia es una correlación positiva moderada. Hay una similitud con la de Añez (2015) los resultados demostraron la existencia de una relación estrecha entre los elementos y características de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Se obtuvieron correlaciones positivas y negativas, entre los componentes de ambas variables. Consideró la teoría de Robbins y Coulter (2010, p. 48) manifestó: “es la etapa donde se toman en consideración las decisiones de la administración para ejercerlas sobre los miembros que están dentro de la organización”. El primer paso es la orientación a las personas para poder emplearlas de la forma más adecuada en las diferentes acciones de la empresa, no es la imposición de sus labores en la organización y así querer competitividad, sino que se debe ofrecer a sus empleados. Cultura Organizacional.

Hipótesis específica 5, concluyó el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.409; en consecuencia es una correlación positiva moderada. Hay una coincidencia con la de Zamora (2013) llegó a concluir que en los ámbitos educativos el clima organizacional se encuentra en proceso de afianzamiento y que depende del nivel de liderazgo que las autoridades ejerzan, para lograr cumplir con la misión y la visión institucional. Por otro lado, es necesaria una amplitud en el ejercicio dinámico del liderazgo, donde exista mayor nivel participativo. Se basó a la teoría de Robbins y Coulter (2000) quienes indicaron que la etapa por las cuales las acciones de labores están formadas por equipos, equipo que está formado ‘por su cultura y gira alrededor de este

concepto, en el fondo se trata de definir la identidad y el compromiso de trabajo en equipo (p. 94).

Hipótesis específica 6, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.444; en consecuencia es una correlación positiva moderada. Hay una semejanza con la de Angulo (2013) concluyó que el profesorado percibe que la cultura y el liderazgo y la satisfacción laboral de sus centros, de manera satisfactoria, en términos generales y de manera bastante homogénea. Esta investigación determinó que existe una correlación muy fuerte entre “cultura” y “liderazgo”, salvo en la dimensión humor de liderazgo. Se consideró la teoría de Robbins y Coulter, (2000) quien la tendencia a atacar o a actuar de modo agresivo descarga su resentimiento y su agresividad sobre las personas más próximas dentro de la organización (p. 94).

Hipótesis específica 7, se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.452; en consecuencia es una correlación positiva moderada. Hay una similitud con la tesis de Añez “ *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios*”, tiene como propósito con esta investigación precisar la relación entre la Cultura Organizacional y la motivación laboral de una Institución Educativa superior, para ello el fundamento teórico se sustentó en la teoría motivacional de Frederik Herzberg. La metodología del estudio fue no experimental, descriptiva de campo. Se seleccionó una muestra de 87 docentes, la estadística descriptiva permitió analizar los datos y la correlación se llevó a cabo a través del análisis por factores y coeficiente Pearson. Como resultado de la investigación se demostró la existencia de una relación cercana y fluida entre los elementos de la Cultura Organizacional y los factores motivacionales. Con relación a los componentes y dimensiones de cada variable, se obtuvieron correlaciones positivas y negativas.

## **V. Conclusiones**



- Primera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.461; en consecuencia es una correlación positiva moderada.
- Segunda: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el grado de innovación y aceptación del riesgo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.283; en consecuencia es una correlación positiva baja.
- Tercera: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el grado de atención al detalle y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.339; en consecuencia es una correlación positiva baja.
- Cuarta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre el grado de orientación hacia los resultados y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.279; en consecuencia es una correlación positiva baja.
- Quinta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre grado de orientación hacia las personas y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.412; en consecuencia es una correlación positiva moderada.
- Sexta: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre grado de orientación hacia el equipo y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1,

UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.409; en consecuencia es una correlación positiva moderada.

Séptima: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la agresividad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.444; en consecuencia es una correlación positiva moderada.

Octava: Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la estabilidad y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.452; en consecuencia es una correlación positiva moderada.

## **VI. Recomendaciones**

- Primera. De acuerdo a los resultados obtenidos de la cultura organizacional y la satisfacción laboral se recomienda a los directivos de cada institución a practicar los valores, principios y tradiciones, para alcanzar los resultados requeridos y concretar el cambio de manera efectiva desde el agente individual del cambio en el interior del equipo de los colaboradores.
- Segunda. También se recomienda a los directivos de cada institución a participar en el fortalecimiento de manera activa de la cultura organizacional y en el cumplimiento de roles a fin de contribuir al desarrollo las habilidades y capacidades para organizarse, desempeñarse de manera competitiva.
- Tercera. Es recomendable que los directivos deben proporcionar información acerca satisfacción laboral que se planea y deben comunicarse frecuente para pasar a formar parte del comportamiento habitual del empleado. El simple hecho de conocer un nuevo procedimiento no basta para garantizar su uso.
- Cuarta. Para profundizar en la importancia que tiene la cultura organizacional y las condiciones favorables de trabajo, es relevante realizar una mirada cualitativa y facilite nuevos análisis basados en diferentes formas de abordaje a la problemática.
- Quinta. Se recomienda brindar apoyo constante en el asesoramiento de los aprendizajes y bridan talleres de reforzamiento para nivelar sus costumbres y tradiciones.
- Sexta. Se recomienda a los docentes deben realizar sus propias alianzas con representantes con las otras instituciones, para que los mejores estudiantes se les apoye en la inserción de sus prácticas pre profesionales y profesionales.

Séptima. Se recomienda a los docentes deben realizar los principales determinantes de la satisfacción con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados. .

## **VII. Referencias**

- Angulo, D. (2013). *Cultura organizacional, clima y liderazgo en organizaciones educativas* (tesis de Doctor por la Universidad Valladolid). España. Recuperada el 26 de noviembre desde <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/4068/1/TESIS393-131203.pdf>
- Añez, L. (2015). *Cultura organizacional y motivación laboral de los docentes universitarios* (Tesis maestría) Universidad del Istmo, Panamá. Recuperada el 20 de diciembre de 2017 desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3218348.pdf>
- Alfaro, R. (2012). *Satisfacción laboral y su relación con algunas variables ocupacionales en tres municipalidades* Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperada el 28 de noviembre de 2017 desde <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4593>
- Alles, M. (2012). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*.(4ª. ed.) Buenos Aires: Granica. Recuperada el 22 de noviembre de 2017 desde [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Alles,+M.+\(2012\)](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=HYGSeoWISbYC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Alles,+M.+(2012))
- Berthoud, L. y López Morilla, A.: (2013). *Clima y cultura, componentes de la calidad educativa*. 1a ed. Universidad FASTA. Mar del Plata.
- Brunet, L. (1999). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones: Definiciones, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región Jacobina, Bahía , Brasil.*, (Tesis Doctoral) Universitat Autònoma de Barcelona, España. Recuperado el 26 de noviembre de 2017 desde <http://www.tdx.cat/handle/10803/5042;jsessionid=A95072F17FEE8AC1DEEC980456170E0E>

Chávez, F. (2015). *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015* (Tesis de Magister en Gestión pública por la Universidad César Vallejo): Lima – Perú.

Chiang, M. y Antonio, J. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia de Comillas. Madrid, España. Recuperada el 03 de enero de 2018 desde <http://revistas.upcomillas.es/index.php/revistaicade/article/view/407>

Chiavenato, I. (2005). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ed.7ma. Edición, Madrid: Plaza Edición. Recuperada el 12 de enero de 2018 desde <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/02/introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-7ma-edicion-ialberto-chiavenato.pdf>

Daft, R. y Marcic, D. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ta ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

Dávalos, J. (2011), *Gestión Educativa*, Lima-Perú, San Marcos.

Dias, E. (2015 ). *Nivel de satisfacción laboral de los profesores de inglés de la institución educativa privada Santa Margarita de Surco, Lima.*” Universidad de Piura, Perú. Recuperada el 15 de enero de 2018 desde [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2289/MAE\\_EDUC\\_146.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2289/MAE_EDUC_146.pdf?sequence=1)

González, Y. (2015). *Cultura Organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*” (Tesis para el grado de magister) Universidad de Maracaibo, Venezuela. Recuperada el 15 de enero de 2018 desde <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08611.pdf>



- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R. . Fernández, G. y Baptista. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Ironson, G., Smith, P., Brannick, M., Gibson, M., & Paul, K. (1989).  
*Construction of a Job in General scale: A comparison of global, composite, and specific measures*. Journal of Applied Psychology.
- Lacherre, E. (2016). *Cultura Organizacional en docentes del Zegel IPAE Piura.* Universidad de Piura, Perú.
- Latorre, M. (2012). *La gestión de los recursos humanos y el desempeño laboral* Universidad de Valencia, España. Recuperada el 10 de enero de 2018 desde  
<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/81889/latorre.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a ed.). México D.F., México.
- Martínez, C. (2010). *Gestión de directores y cultura organizacional en instituciones educativas de secundaria – RED nº 7 del Callao* (Tesis Magíster en gestión de la educación por la Universidad San Ignacio de Loyola). Lima – Perú.
- Milla, I. A. (2013). *El clima organizacional y su relación con el rendimiento académico de los alumnos del 4º grado de Educación Secundaria de la I.E. Nº 7096 Príncipe de Asturias*. Tesis Maestría. Universidad Nacional de Educación “Enrique Guzmán y Valle”. Lima, Perú.

- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). *La medida de la Satisfacción Laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. Psicologemas, 5, 59-74. Recuperado de [http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art\\_Satisf/ArtS20\\_23.PDF](http://www.uv.es/~meliajl/Research/Art_Satisf/ArtS20_23.PDF)
- Mosley D., Megginson L. y Pietri P. (2005). *Supervisión la práctica del empowerment, desarrollo de equipos y su motivación*. 6ta. Ed., México.
- Neyra, L. (2013). *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral en una institución de Justicia Puno*. Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú.
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el trabajo*. 13 ed. McGraw-Hill. México. Recuperado el 28 de noviembre de 2017 de [http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento\\_humano\\_en\\_el\\_trabajo\\_-\\_13va\\_Edici%C3%B3n\\_-\\_John\\_W.\\_Newstrom](http://www.academia.edu/16146402/Comportamiento_humano_en_el_trabajo_-_13va_Edici%C3%B3n_-_John_W._Newstrom)
- Núñez, R. F. (2014). *Clima institucional y satisfacción laboral de los docentes de la I.E. Bolivarianas de las regiones de Puno y Cuzco – 2013*. Tesis de maestría en Educación. Universidad César Vallejo. Lima, Perú.
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL. Recuperado el 24 de noviembre de 2017 de [http://www.academia.edu/7596386/ESCALA\\_CLIMA\\_LABORAL\\_CL\\_SPC\\_Manual\\_1o\\_Edici%C3%B3n](http://www.academia.edu/7596386/ESCALA_CLIMA_LABORAL_CL_SPC_Manual_1o_Edici%C3%B3n)
- Panta. (2013). *La Cultura Organizacional y el nivel de satisfacción de los estudiantes de la institución educativa José María Eguren de Barranco-Ugel o7, 2011*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Peiró, J.M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de psicología del trabajo*. Volumen I: La actividad laboral en su contexto. Madrid: Síntesis.

Puchol, L. (2013). *Dirección y gestión de recursos humanos* (8ª. ed.) España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 16 de diciembre de 2017 de <http://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788315.pdf>

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*”, Pearson Prentice Hall, Universidad Autónoma de México. Recuperado el 18 de diciembre de 2017 de [https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Robbins, S. y Coluter, M. (2005). *Administración*”, Pearson Educación Octava Edición. México. Recuperada de [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi\\_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=desempe%C3%B1o+laboral+libros&ots=MSr1dxwCKI&sig=C9rjPGYTw76zY](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=oVHIFmFi_ToC&oi=fnd&pg=PA2&dq=desempe%C3%B1o+laboral+libros&ots=MSr1dxwCKI&sig=C9rjPGYTw76zY)

Segovia, R. (2014). *La cultura organizacional y su relación con la gestión institucional en las instituciones educativas públicas de Canto Rey – San Juan de Lurigancho*”. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Perú.

Sabino, C. (1986). *El proceso de la investigación*. Recuperado de [http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145\\_R622\\_01.pdf](http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/104/1/TESIS-658.3145_R622_01.pdf)

Tamayo, L. y Tamayo, R. (2010). *Metodología de la investigación científica*. Argentina: Limusa.

Valderrama, S. (2015). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Lima: Editorial San Marcos.

Zamora, H. (2007). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones educativas*. Venezuela: Universidad de los Andes. Disponible en <http://zam.h./genisys.es./viii.htm>> documentos liderazgo

## **Anexos**

## **Anexo 1. Artículo científico**

### **1. TÍTULO**

Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la Red N° 1, Ugel Ventanilla, 2017

### **2. AUTORA**

Magnolia Rocío Cornejo Peralta

Magnolia332@hotmail.com

### **RESUMEN**

La presente investigación titulada: Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes del nivel primario de la Red N° 1, Ugel Ventanilla, 2017, objetivo general fue determinar la relación entre la cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla- 2017. El tipo de investigación fue básica del nivel correlacional, de tipo descriptivo, de enfoque cuantitativo; de diseño no experimental. La población censal estuvo conformada por 120 docentes de dicha entidad. La técnica empleada para recolectar información fue una encuesta y los instrumentos de recolección de datos fueron de tipo cuestionario que fueron debidamente validados a través de juicios de expertos y determinando su confiabilidad mediante Alfa de Cronbach (0,923 y 0,949) los resultados son de alta confiabilidad.

Se percibió que el 51,7% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la cultura organizacional se ubica en el nivel adecuado y el 53,3% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que la satisfacción laboral es regular. Asimismo se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.461; en consecuencia es una correlación positiva moderada.

### **3. PALABRAS CLAVE**

Palabras Clave: Cultura organizacional, satisfacción laboral, Innovación y aceptación de riesgos, atención a los detalles, orientación hacia los resultados y la orientación hacia las personas.

#### **4. ABSTRACT**

The present research entitled: Educational quality and job performance of graduates of the Institute of Naval Public Technological Higher Education - CITEN, Callao 2017, had as a general objective to determine the relationship between educational quality and job performance of graduates of the Naval Public Technological Higher Education Institute - CITEN, Callao 2017.

The type of research was basic level correlation, descriptive, quantitative approach; non-experimental design. The Census population was formed by 120 teachers from that entity. The technique employed to collect information was a survey and data collection instruments were of type questionnaire, which were duly validated through expert opinions and determining its reliability using Cronbach's alpha (0,923 and) 0,949) the results are highly reliable.

In the data analyzed in the descriptive part it was observed that 45.4% of graduates of the Higher Institute of Naval Public Technological Education - CITEN, Callao, state that the quality of education is regular and 49.1% of graduates of the Institute of Education Superior Technological Public Naval - CITEN, Callao, state that the work performance is located at the process level. It was concluded that the statistically significant correlation of the educational quality and job performance of graduates of the Institute of Higher Naval Public Technological Education - CITEN, Callao 2017, with a value of 0.852; therefore, it is a high positive correlation

#### **5. INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación pretende conocer si existe relación entre la variable cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de primaria de la Red N° 1 UGEL, Ventanilla –Callao, Cada organización educativa pública en educación básica regular en nuestro país tiene un cúmulo de costumbres y tradiciones que le caracterizan, todo esto, en función de las experiencias vividas,

las características de cada época histórica, así como los intereses de sus actores. En tal sentido lo ideal sería que las instituciones desarrollen una cultura acorde a sus necesidades e intereses, ya que la cultura organizativa tiene que ver con patrones de actuación que son aprobadas por los miembros de una organización, quienes persiguen unos objetivos comunes.

La cultura organizacional y la satisfacción laboral, llevadas a la realidad educativa, se sustentan en el principio de buena comunicación transversal a fin de lograr una adecuada satisfacción laboral. Está demostrado que quienes se sienten satisfechos en el trabajo, son mucho más eficientes y más comprometidos con los objetivos organizacionales.

La Red de instituciones educativas N°1 pertenecientes a la UGEL – Ventanilla, está conformado por 4 instituciones, las cuales cuentan con cierto grado de reconocimiento en el sector por parte de alumnos y padres de familia, sin embargo la imagen proyectada a la comunidad, no necesariamente refleja el interior de las mismas, ya que se evidencia, cierto descuido en lo que respecta a su cultura organizacional, el personal están en desacuerdo con las normas establecidas, por lo que tienden a incumplirlas, en otros casos ante la falta de una verdadera comunicación por parte de directivos y mandos medio se desconocen los lineamientos por los cuales deben regirse. Los valores predominantes en estas organizaciones, no son los más elevados, no buscan la integración y el compromiso del equipo, ocasionando descontento en el personal docente. Otro aspecto que se ha evidenciado tiene que ver con así como la realización de trabajos aislados, muchas veces rutinarios, en algunos caso sin sentido y que solo se realizan para cumplir las indicaciones recibidas, los docentes en muy contadas oportunidades corren riesgos, los resultados a nivel general en cuanto a cumplimiento, responsabilidad y compromiso son insatisfactorios o mediocres. Parte de la responsabilidad por la situación actual se deba a los directivos quienes no están capacitados para aplicar los preceptos de la gestión del talento humano y poder comprender la importancia de fomentar una cultura organizacional sana y ágil, que permita a los integrantes sentirse satisfechos con la labor que desarrollan, el poder y las funciones están concentradas en pocas manos, lo que se traduce en una insuficiente o nula autonomía de acción por parte de los docentes.



## 1.2. Trabajos previos

Se conocerá si existe relación entre la variable cultura organizacional y satisfacción laboral en los docentes de primaria de la Red N° 1UGEL, Ventanilla – Callao, Entender las organizaciones cada vez se hacen más competitivas, buscan especializar su trabajo en todas las áreas posibles con el fin de garantizar productos y servicios de calidad que permitan a la empresa tener un mejor posicionamiento en el mercado, es por ello que surgió la necesidad de revolucionar el estudio de nuevos conceptos gerenciales relacionados con la organización y su manejo eficiente a través de la cultura organizacional.

Las organizaciones para los entendidos del tema tienen vida, cumplen un ciclo de crecimiento, desarrollo y envejecimiento, además asumen rasgos y posturas que podemos equipararla con la personalidad del individuo, las formas como se relaciona sus integrantes también es un elemento de primer orden para entender la implicancia de la cultura organizacional hoy en día. Los integrantes de las organizaciones se mueven en función de valores, costumbres, creencias y certidumbres, es por ello que es importante que los directivos de las organizaciones aprovechen esta oportunidad y generen implicación y lazos de compromiso, que a su vez redunde en una mejora del trabajo, la productividad y las relaciones sociales internas.

Uno de los beneficios directos de fomentar una buena cultura organizacional, está referido a la satisfacción del empleado, el sentirse orgulloso de pertenecer a una organización sólida, con historia pero sobretodo con proyección, el sentirse que la imagen ganada por la organización es producto de la suma de esfuerzos incluyendo la de él. Como antecedente más relevante González (2015), realizó una investigación para su tesis de maestría titulada *Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes en Educación Media General de Maracaibo*, nos refiere que su investigación tuvo como propósito determinar el grado de relación entre Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes de Educación Media General. Se desarrolla dentro de las líneas de investigación del enfoque cuantitativo, el ámbito académico de la investigación fue la Cultura Organizacional de la Maestría en Gerencia Educativa de la Universidad Rafael Urdaneta, considerando los ejes temáticos Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral de Docentes. La muestra estuvo por 78

sujetos entre directores y docentes. Los resultados de la investigación revelaron que existe una correlación significativa positiva al respecto del tratamiento de las dos variables.

Chávez (2015) en la investigación titulada *Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local Ventanilla 2015*. Planteó como objetivo establecer relación entre la Cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. La metodología de esta investigación guarda un enfoque cuantitativo. La investigación es básica con un nivel descriptivo, en vista que está dirigida al conocimiento de la realidad tal y como se presenta en una situación espacio y tiempo actual. El diseño de este trabajo no es experimental o correlacional de corte transversal. La muestra estuvo representada por 170 colaboradores de la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. Entre los resultados se establecieron aplicando la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentados se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015.

## **6. METODOLOGÍA**

La presente investigación cuenta con un diseño no experimental de corte transversal, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio. Es transversal por qué se mide las variables en un espacio y tiempo único. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.155). La investigación es básica. De acuerdo a Sánchez y Reyes (2015, p. 36) este tipo de investigación, en su nivel correlacional, consiste en determinar el grado de relación existente entre las dos variables de estudio (cultura organizacional y satisfacción laboral). También es de tipo “descriptivo”, porque pone de manifiesto las características actuales que presentan la cultura organizacional y satisfacción laboral.

La población que se usó en esta investigación fue constituida por 120 de docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017. Para Francica (1988, citado por Bernal, 2006), “la población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (p.164). La muestra en la medida que la población es pequeña se encuestará a modo de censo a los 120 docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.

En esta investigación se utilizó la técnica de la encuesta, que según Tamayo (2004) quien afirma que es un cuestionario que responde el evaluado y que contiene una serie de ítems o preguntas previamente organizadas y formuladas, para ello se deja al evaluado para que responda con la libertad y tranquilidad necesaria (p. 212).

El instrumento que se utilizó es el cuestionario que corresponde a la técnica de la encuesta, el cuestionario según Rodríguez (2005) “constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones”. (p. 98).

## 7. RESULTADOS

Tabla 1:

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la variable cultura organizacional en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Inadecuado	22	18,3%
	Adecuado	62	51,7%
	Muy adecuado	36	30%
	Total	120	100%

En la tabla 1, con respecto a la cultura organizacional, el 51,7% de los docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla, manifiestan que la cultura organizacional se ubica en el nivel adecuado, el 30% de los docentes de señalan que la cultura organizacional se encuentra en el nivel muy adecuado y un

18,3% de los docente indican que la cultura organizacional es inadecuado. Es decir la mayoría de los docentes practican sus tradiciones, principios y los valores.

Tabla 2

*Frecuencia y porcentaje de los niveles con respecto a la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017*

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mala	24	20%
	Regular	64	53,3%
	Buena	32	26,7%
	Total	120	100%

En la tabla 2, con respecto a la satisfacción laboral, el 53,3% de los docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla, señalan que la satisfacción laboral es regular, el 26,7% de los docentes de muestran que la satisfacción laboral es buena y un 20% de los docente indican que la satisfacción laboral es mala. Es decir la mayoría de los docentes cumplen con las necesidades tiene que ver con la posibilidad del docente de trabajar en forma incesante para lograr sus objetivos.

Tabla 3

*Relación de la muestra no paramétricas, según Rho Spearman entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017*

		Cultura organizacional	Satisfacción laboral
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	1,000	,461**
	Cultura organizacional Sig. (bilateral)	.	,000
	N	120	120
	Coeficiente de correlación	,461**	1,000
	Satisfacción laboral Sig. (bilateral)	,000	.
	N	120	120

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Los resultados de la prueba de Rho de Spearman, en donde el valor del coeficiente de correlación es ( $r = 0.461$ ) lo que indica una correlación positiva moderada, además el valor de  $p = 0,000$  resulta menor al de  $P = 0,05$  y en consecuencia la relación es significativa al 95% y se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) asumiendo que existe relación significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.

## 8. DISCUSIÓN

9. Concluyó que el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de las instituciones educativas de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.461; en consecuencia es una correlación positiva moderada. Hay una coincidencia con la tesis de Chávez (2015) concluyó según la prueba estadística de Rho Spearman, se evidencia que existe relación entre la cultura organizacional y la administración del cambio, encontrando una correlación moderada (0,585) con un valor de significancia (bilateral) 0,000; ante los resultados estadísticos presentadas se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna. Se afirma que: Existe una relación significativa entre la cultura organizacional y la administración del cambio en la Unidad de Gestión Educativa Local, Ventanilla, 2015. También hay una semejanza con la tesis de Soto y Schrader (2014) se arribaron que existen diferencias significativas en cultura organizacional entre docentes del nivel primario y secundario de la Institución Educativa Pública Peruano Suiza Comas- Lima, se observa una mayor medida en docentes del nivel primario; asimismo, al emplear la prueba “U” de Mann-Whitney, se observa que estas diferencias son significativas. Asimismo hay una semejanza con la tesis de Panta (2013) cuyos resultados indican que el grado de relación entre las variables según el coeficiente de Spearman  $r = 0,257$ , es correlación positiva débil, de acuerdo a los índices de correlación, entre las

variables de cultura organizacional y el nivel de satisfacción de los estudiantes. Además,  $p=0,032$  (sig bilateral) confirma que la relación es significativa puesto que  $p < 0.05$ , por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alternativa. Asimismo se basó a la teoría de Robbins y Coulter (2010) definieron a la cultura organizacional “como las tradiciones, principios y los valores y formas de hacer las cosas intervienen notablemente en la forma en que actúan los miembros de la organización” (p. 46).

## 10. CONCLUSIÓN

Se estableció el coeficiente de correlación estadísticamente significativa entre la cultura organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017, siendo el valor de 0.461; en consecuencia es una correlación positiva moderada.

## 11. REFERENCIAS

- González, Y.(2015). *Cultura Organizacional y satisfacción laboral de docentes en educación media general*” (Tesis de maestría) Universidad de Maracaibo, Venezuela . Recuperada el 15 de enero de 2018 desde <http://200.35.84.131/portal/bases/marc/texto/9219-15-08611.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Panta. (2013). *La Cultura Organizacional y el nivel de satisfacción de los estudiantes de la institución educativa José María Eguren de Barranco-Ugel o7, 2011*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*”, Pearson Prentice Hall, Universidad Autónoma de México. Recuperado el 18 de diciembre de 2017 de

<https://psiqueunah.files.wordpress.com/2014/09/comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf>

Valderrama, S. (2015). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica.  
Lima: Editorial San Marcos.

## Anexo 2. Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES				
<p><b>Problema General.</b></p> <p>¿Qué relación existe entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Problemas Específicos:</b></p> <p>Específico 1: ¿Qué relación existe entre el grado de innovación y <b>aceptación de riesgos</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p>Específico 2: ¿Qué relación existe entre <b>el grado de atención a los detalle</b> y la satisfacción laboral en los docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p>Específico 3: ¿Qué relación existe entre <b>el grado de Orientación hacia los resultados</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p>Problema específico 4:</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p><b>Específico 1:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre <b>el grado</b> de de innovación y <b>aceptación del riesgo</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Específico 2:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre <b>el grado de atención al detalle</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p><b>Específico 3:</b></p> <p>Determinar el nivel de relación que existe entre <b>el grado de orientación hacia los resultados</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>Existe una relación significa entre la Cultura Organizacional y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Hipótesis Específicos</b></p> <p>Específica 1</p> <p>Existe una relación directa entre <b>el grado</b> de de innovación y <b>aceptación del riesgo</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p>Específica 2</p> <p>Existe una relación directa entre <b>el grado de atención al detalle</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p>.Específica 3</p> <p>Existe una relación directa entre <b>el grado de Orientación hacia los resultados</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Específico 5</b></p> <p>Existe una relación directa entre <b>grado de Orientación hacia el</b></p>	<b>Variable 1: Cultura Organizacional</b>				
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Innovación y aceptación de riesgos	Desarrollo de habilidades Creatividad Oportunidad	1,2,3,4,5	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	
			Atención a los detalle	Calidez Dominio administrativo Toma de decisiones Normas y procedimientos	6, 7, 8,9,10		Inadecuado  Adecuado  Muy adecuado
			Orientación hacia los resultados	Nivel de iniciativa Disposición a cambios Autoridad compartida Procesos	11,12,13,14,15		
			Orientación hacia las personas	Asignación de funciones Énfasis en el	16, 17, 18,19, 20		



<p>¿ Qué relación existe entre el <b>grado de Orientación hacia las personas</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p>Problema específico 5: ¿ Qué relación existe entre el <b>grado de Orientación hacia el equipo</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p>Problema específico 6: ¿ Qué relación existe entre el <b>grado de Agresividad</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p>Problema específico 7: ¿ Qué relación existe entre el <b>grado de Estabilidad</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017?</p>	<p>primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017?</p> <p><b>Específico 4</b> Determinar el nivel de relación que existe entre el <b>grado de Orientación hacia las personas</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.</p> <p><b>Específico 5</b> Determinar el nivel de relación que existe entre el <b>grado de Orientación hacia el equipo</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.</p> <p><b>Específico 6</b> Determinar el nivel de relación que existe entre el <b>grado de Agresividad</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017.</p> <p><b>Específico 7</b> Determinar el nivel de relación que existe entre el <b>grado de Estabilidad</b> y la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1, UGEL Ventanilla – 2017.</p>	<p><b>equipo y</b> la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Específico 6</b> Existe una relación directa entre <b>grado de Agresividad y</b> la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p> <p><b>Específico 7</b> Existe una relación directa entre <b>grado de Estabilidad y</b> la satisfacción laboral en docentes del nivel primario de la RED N°1 , UGEL Ventanilla – 2017</p>		equipo			
				Integración en Valores			
				Calidad de vida			
			Orientación hacia el equipo	Participación	21,22,23,24,25		
				Decisiones consensuadas			
			Agresividad	Desagrado			
				Decepción	26,27,28,29,30		
				Cordura			
			Estabilidad	Adaptación a las condiciones laborales	31,32,33,34,35		
				Cumplimiento de objetivos			
<b>Variable 2: Satisfacción Laboral</b>							
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de valores</b>	<b>Nivel y Rango</b>
			Trabajo intelectualmente estimulante.	-Oportunidades de desarrollo de capacidades - Variedad de labores - Libertad de acción y autonomía. -	1,2,3,4,5,6,7,8	Nunca (1) Casi Nunca (2) Algunas Veces (3) Casi Siempre (4) Siempre (5)	

				Retroalimentación			
			Recompensas equitativas	- Política remunerativa - Programa de asensos y alternancia de cargos. Reconocimientos	9,10,11,12,13 ,14,15,16,17		
			Condiciones favorables de trabajo	Ambiente laboral. Condiciones de trabajo Capacitaciones	18,19,20,21,2 2,23,24,25,26		
			Colegas cooperadores	- Trato personal - Relaciones interpersonales - Relación con la autoridad Ética y valores.	27,28,29,30,3 1,32,33,34,35		

### Anexo 3. Instrumentos de medición

#### CUESTIONARIO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado (a) docente:

El presente instrumento es de carácter anónimo; tiene por objetivo recoger información respecto a la cultura organizacional. Por ello se le solicita responder los siguientes ítems con veracidad. Agradeciendo atentamente su colaboración.

La información que se obtenga con este instrumento, es confidencial y se garantiza absoluta reserva.

#### DATOS GENERALES

- Tiempo en la institución educativa: \_\_\_\_\_
- Años de experiencia: \_\_\_\_\_
- Edad: \_\_\_\_\_
- Sexo                      Masculino ☐                      Femenino ☐
- Condición laboral    Nombrado ☐                      Contratado ☐

#### INSTRUCCIONES

A continuación se presenta una serie de enunciados a los cuales deberá responder con un aspa (X) de acuerdo a lo que considere conveniente.

TABLA DE VALORES

1	Nunca
2	Casi Nunca
3	Algunas Veces
4	Casi Siempre
5	Siempre

		CATEGORIA				
	<b>DIMENSIÓN 1. INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada docente son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.					
2	La gestión del director promueve el desarrollo de las diversas habilidades del personal a su cargo.					
3	En la institución educativa, el personal es creativo al momento de realizar sus actividades pedagógicas.					
4	La labor que desarrolla le brinda oportunidades suficientes como colaborador de su institución educativa.					
5	Las labores que desarrolla en la institución educativa le permiten potencializar sus habilidades personales y profesionales.					
	<b>DIMENSIÓN 2. ATENCIÓN A LOS DETALLES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
6	En la institución educativa se vivencia calidez y trato humano entre sus colaboradores.					
7	El personal que labora en la institución educativa tiene conocimientos del proceso administrativo.					
8	Los directivos demuestran sólidos conocimientos y experiencia en sus funciones.					

9	La institución educativa se caracteriza porque en ella se toman decisiones y se actúa rápidamente.					
10	En la institución educativa se respetan y cumplen las normas y procedimientos que emanan de la dirección.					
	<b>DIMENSIÓN 3. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11	Los docentes colaboran activamente en el proceso de inducción cuando se integra un nuevo personal a la institución.					
12	Los directivos delegan funciones y responsabilidades entre sus colaboradores, como una manera de comprometerlos con la institución.					
13	Considera que se le permite trabajar con autonomía, buscando empoderarlo con los objetivos de la institución..					
14	Existe bastante predisposición por parte de los docentes para aportar y proponer nuevas iniciativas y proyectos.					
15	Los procesos del trabajo cotidiano son oportunamente informados y claramente establecidos.					
	<b>DIMENSIÓN 4. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16	En su centro de labores, se respeta los deberes y derechos de cada colaborador.					
17	En su institución educativa, se promueve el trabajo en equipo, formando equipos y círculos de calidad.					
18	Las personas saben claramente cuáles son sus funciones y el ámbito de su trabajo.					
19	Los equipos de trabajo se caracterizan por que sus integrantes son solidarios, comprometidos y respetuosos.					
20	El tipo de trabajo que desarrollo en la institución educativa guarda relación con la calidad de vida que aspiro.					
	<b>DIMENSIÓN 5. HACIA EL EQUIPO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21	Los directivos de la institución, promueven la defensa de los derechos de los colaboradores.					
22	Cada colaborador siente que su labor es una parte importante dentro de la organización educativa.					
23	El liderazgo que ejercen los directivos cuenta con el respaldo y consenso de sus colaboradores.					
24	Las decisiones importantes para el personal y la institución se toman en consenso.					
25	Los docentes participan activamente en cada una de las actividades que organiza la institución.					
	<b>DIMENSIÓN 6. AGRESIVIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
26	Los docentes aceptan las nuevas responsabilidades sin agresividad ni desagrado.					
27	Se percibe un clima de hostigamiento y desagrado por parte de los directivos cuando los colaboradores no cumplen.					
28	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado.					
29	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta en tu centro de labores.					
30	Consideras que para la labor que desarrollas es importante actuar con cordura ante los diversos eventos que se presentan.					
	<b>DIMENSIÓN 7. ESTABILIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31	Las condiciones de trabajo de su institución educativa, son relativamente estables de acuerdo al cargo que asume.					
32	Las relaciones entre sus compañeros se dan en un clima de cordialidad y respeto.					
33	En su centro de labores existe un ambiente de estabilidad el mismo que permite trabajar sin tensiones innecesarios.					
34	Las condiciones laborales de su centro de trabajo, hacen que					

	pueda planificar su futuro en el mediano y largo plazo.					
35	La institución donde labora se caracteriza por alcanzar sus objetivos estratégicos.					

### CUESTIONARIO QUE MIDE LA SATISFACCION LABORAL

		CATEGORIAS				
	<b>Dimensión 1: Trabajo intelectualmente estimulante</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Considera que en su institución educativa existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales.					
2	Las tareas y labores que desempeña le permiten incrementar conocimientos y experiencia profesional.					
3	Considera usted que las labores que desarrollan los docentes son significativas.					
4	Los docentes ejercen su labor con libertad de acción y plena autonomía.					
5	Existe un monitoreo permanente que permite detectar a tiempo los errores y dificultades del trabajo.					
6	El trabajo permite encontrar una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional.					
7	La institución promueve el empoderamiento de cada uno de los colaboradores.					
8	Se realiza en forma permanente jornadas de reflexión para indagar sobre nuestro accionar docente.					
	<b>Dimensión 2: Recompensas equitativas.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	Los docentes son evaluados de manera justa, transparente, objetiva e imparcial.					
10	Las evaluaciones al personal docente forman parte de un programa previamente establecido y bien planificado.					
11	El director o los responsables de la evaluación entregan los resultados de la supervisión en forma oportuna.					
12	Existe en su institución educativa una política de incentivos y estímulos para la mejora del desempeño.					
13	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios.					
14	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente.					
15	La institución promueve la utilización de bonos o estímulos por el buen desempeño de sus docentes.					
16	Los reconocimientos para los docentes por parte de los directivos son permanentes en su institución educativa.					
17	En su institución educativa existe un eficiente sistema de ascensos y promoción interna.					
	<b>Dimensión 3: Condiciones favorables de trabajo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
18	El ambiente de trabajo donde se desarrolla le permite realizar un buen trabajo.					
19	La institución educativa le brinda los ambientes y espacios adecuados para desarrollar su trabajo.					
20	La institución educativa le proporciona los recursos, materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su labor.					
21	Las capacitaciones se programan de acuerdo a las					

	necesidades e intereses de los docentes.					
22	Considera que las capacitaciones en los cuales ha participado le han permitido mejorar su desempeño.					
23	Las capacitaciones en su centro de labores forman parte de un plan bien diseñado y organizado.					
24	Los canales y niveles de comunicación con los directivos son eficientes y permanentes.					
25	Considera que desarrolla su labor en un ambiente de seguridad y bienestar personal.					
26	Su institución cuenta con las certificaciones de seguridad que emiten los órganos competentes del estado (INDECI, Municipalidad, Minedu)					
	<b>Dimensión 4: Colegas cooperadores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
27	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas y/o reclamos ante los directivos de la institución.					
28	Las relaciones trabajo se dan en un ambiente de camaradería y cordialidad.					
29	Los directivos y docentes tienen relaciones de trato personal adecuado.					
30	Se considera reconocido y estimado por sus superiores.					
31	Los compañeros de trabajo se convierten en grupos de apoyo en caso uno de sus colegas tenga alguna dificultad laboral o personal.					
32	Los principios y valores que rigen la institución educativa son aplicados y vivenciados por los colaboradores.					
33	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático.					
34	La filosofía de la organización se basa en la ética y en los principios axiológicos.					
35	Considero que estoy en una institución educativa que me permite desarrollarme como persona y profesional.					

## Anexo 4. Prueba de fiabilidad de los instrumentos

Base de dato de la prueba piloto de la cultura organizacional

Nº de docentes	Género		D1				D2				D3					D4					D5					D6					D7						
	Sexo	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	F	43	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3
2	M	40	3	4	5	4	5	4	4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	1	4	4	5	5	4	5	5
3	F	45	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	1	2	5	5	5	4	4	4	5
4	F	45	5	2	3	3	3	4	4	2	2	3	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	5	4	4	4
5	F	62	5	4	5	5	5	3	4	5	4	5	4	4	5	3	4	5	4	3	3	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
6	F	48	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	2	3	4	5	5	5	5	4	3
7	M	34	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	3	3	3	3	3	3	2	4
8	F	45	5	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
9	F	40	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3
10	F	45	3	2	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3
11	F	30	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	2	3	4	5	4	4	4	4
12	F	38	3	3	4	2	4	3	2	3	2	3	2	4	3	3	3	3	3	3	2	1	3	3	5	2	4	4	1	3	3	5	2	4	1	4	4
13	M	46	5	3	5	2	2	5	4	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	5	5	4	4	3	3	5	3	3	3	5	5	3	4	3	3	3
14	M	45	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	4	3	3	4	2	3	4	3	2	2	2	3	2	4	4	4	2	4	4	5	2	5	4	2	2
15	M	38	3	3	4	2	2	3	4	1	2	3	4	3	3	3	3	3	4	3	2	1	3	4	2	3	4	4	3	5	4	5	2	5	3	3	2
16	M	44	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	1	1	2	3	3
17	M	42	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
18	F	38	3	3	5	3	4	3	3	4	3	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	F	45	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	3	4	3
20	F	41	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	5	3	3	3	3

## Escala: Cultura organizacional

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
VAR00001	120,2500	191,671	,391	.	,922
VAR00002	120,6500	186,239	,711	.	,919
VAR00003	120,0000	192,000	,400	.	,922
VAR00004	120,5500	189,208	,453	.	,922
VAR00005	120,4500	188,576	,517	.	,921
VAR00006	120,4500	192,682	,472	.	,922
VAR00007	120,5000	191,316	,557	.	,921
VAR00008	120,6500	187,082	,557	.	,920
VAR00009	120,9500	188,892	,655	.	,920
VAR00010	120,5000	188,684	,719	.	,919
VAR00011	120,3500	187,713	,616	.	,920
VAR00012	120,2000	189,537	,629	.	,920
VAR00013	120,4500	182,787	,857	.	,917
VAR00014	120,4000	189,937	,560	.	,921
VAR00015	120,4500	187,208	,707	.	,919
VAR00016	120,3500	185,292	,823	.	,918
VAR00017	120,7500	189,145	,487	.	,921
VAR00018	120,2500	187,671	,637	.	,920
VAR00019	120,5500	183,313	,707	.	,918
VAR00020	120,7500	182,092	,593	.	,920
VAR00021	120,5000	183,421	,827	.	,917



VAR00022	120,1500	192,976	,533	.	,921
VAR00023	120,5000	189,000	,499	.	,921
VAR00024	120,5000	188,789	,622	.	,920
VAR00025	120,1500	192,450	,418	.	,922
VAR00026	120,0500	195,103	,306	.	,923
VAR00027	121,1500	200,239	-,002	.	,928
VAR00028	120,7000	212,853	-,507	.	,934
VAR00029	120,0000	193,263	,438	.	,922
VAR00030	119,7500	195,250	,240	.	,924
VAR00031	119,9000	188,621	,370	.	,924
VAR00032	119,9500	193,734	,334	.	,923
VAR00033	120,5000	188,263	,532	.	,921
VAR00034	120,4500	189,418	,525	.	,921
VAR00035	120,6000	189,200	,498	.	,921

#### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
123,9500	200,997	14,17735	35




## Base de dato de la prueba piloto de satisfacción laboral

### Escala: Satisfacción Laboral

N.º de docentes	Género		D1						D2									D3									D4										
	Sexo	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
1	F	43	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4
2	M		4	4	5	3	5	4	4	5	4	4	5	3	5	4	4	4	3	5	5	3	3	4	4	4	4	5	5	3	3	4	4	4	4	4	4
3	F	45	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	2
4	F	45	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
5	F	62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
6	F	48	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	1	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	3	3	3	3
7	M		3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
8	F	45	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	1	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4
9	F	40	3	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2
10	F	45	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	1	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3
11	F	30	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4
12	F	38	5	4	4	3	4	2	3	5	4	4	4	1	4	1	4	1	2	3	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	3
13	M	46	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	4	3	3
14	M	45	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	4	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3
15	M	38	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3
16	M	44	3	5	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3
17	M	42	4	5	3	3	3	3	4	3	3	3	2	2	2	1	1	2	3	3	3	3	3	2	4	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	F	38	3	3	5	3	4	3	3	4	3	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	F	45	3	5	4	4	4	3	3	3	3	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	4	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2
20	F	41	3	5	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

### Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	N de elementos
113,3500	234,976	15,32894	35

**Anexo 5. Permisos de la institución donde se aplico el estudio**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DEL  
CALLAO  
**INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5129.4**  
**"VENCEDORES DE PACHACUTE"**  
Creado por RD N° 1244-01  
"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"



**CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA**

EL DIRECTOR DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5129 "VENCEDORES DE PACHACUTEC", DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE VENTANILLA - CALLAO; HACE CONSTAR QUE:

La maestra MAGNOLIA ROCÍO CORNEJO PERALTA identificada con DNI N°29606071 y código N°7001112090, estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a docentes de nuestra institución educativa sobre: **"Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes del nivel primario en las instituciones educativas de la Red N° 1, Ugel Ventanilla, 2017"**.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ventanilla, 20 de diciembre del 2017



Mg. Francisco Manrique Yaguarre  
DIRECTOR

---

Av. 225 Mz P, Sector D – Pachacutec – Ventanilla Callao      Telf. Cel. 997135386

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5140 "PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA DR. ALVARO URIBE VELEZ", DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE VENTANILLA - CALLAO; HACE CONSTAR QUE:

La maestra MAGNOLIA ROCÍO CORNEJO PERALTA identificada con DNI N°29606071 y código N°7001112090, estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a docentes de nuestra institución educativa sobre: **"Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes del nivel primario en las instituciones educativas de la Red N° 1, Ugel Ventanilla, 2017"**.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

  
  
Lc. Gladys Cachey Burga  
DIRECTORA

Ventanilla, 20 de diciembre del 2017

"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

### CONSTANCIA DE APLICACIÓN DE ENCUESTA

LA DIRECTORA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA N° 5130 "PACHACUTEC", DE LA JURISDICCIÓN DE LA UNIDAD DE GESTIÓN EDUCATIVA LOCAL DE VENTANILLA - CALLAO; HACE CONSTAR QUE:

La maestra MAGNOLIA ROCÍO CORNEJO PERALTA identificada con DNI N°29606071 y código N°7001112090, estudiante del programa de MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN de la Universidad César Vallejo ha desarrollado su trabajo de investigación (Tesis) aplicando cuestionarios a docentes de nuestra institución educativa sobre: **"Cultura organizacional y satisfacción laboral de docentes del nivel primario en las instituciones educativas de la Red N° 1, Ugel Ventanilla, 2017"**.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para los fines que crea conveniente.

Ventanilla, 20 de diciembre del 2017

   
Mg. Irma Huaman Herrera  
DIRECTORA

## Anexo 6. Base de datos

NIVEL :		RIABLE: CULTURA ORGANIZACION																																											
ESCALA:																																													
		Nunca. (1) si nunca. gunas veces. (3) asi Siempre. (4) Siempre. (5)																																											
N°	Género	D1					D2					D3					D4					D5					D6					D7													
Alumnos	Sexo	Edad	1	2	3	4	5		6	7	8	9	10		11	12	13	14	15		16	17	18	19	20		21	22	23	24	25		26	27	28	29	30		31	32	33	34	35		
1	F	43	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	18	4	4	4	4	3	19	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	18	4	2	3	4	4	17	4	4	4	4	3	19	130
2	M		3	4	5	4	5	21	4	4	4	3	4	19	5	4	5	5	5	24	4	4	5	4	4	21	5	4	4	4	4	21	5	4	1	4	4	18	5	5	4	5	5	24	148
3	F	45	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	20	5	4	4	4	4	21	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	1	2	5	5	17	5	4	4	4	5	22	141
4	F	45	5	2	3	3	3	16	4	4	2	2	3	15	3	4	3	4	4	18	4	3	4	4	4	19	3	4	5	5	4	21	3	4	4	5	5	21	4	5	4	4	4	21	131
5	F	62	5	4	5	5	5	24	3	4	5	4	5	21	4	4	5	3	4	20	5	4	3	3	3	18	5	4	4	4	3	20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	140
6	F	48	3	5	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	5	5	4	4	22	5	4	5	5	5	24	4	5	4	4	5	22	5	2	3	4	5	19	5	5	5	4	3	22	148
7	M		3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	4	17	5	3	3	3	3	17	3	3	3	2	4	15	114
8	F	45	5	4	4	4	4	21	3	3	4	3	4	17	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	4	18	4	4	3	4	4	19	134
9	F	40	4	3	4	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	17	3	2	4	3	3	15	3	4	3	3	4	17	4	3	4	4	4	19	5	4	4	4	3	20	121
10	F	45	3	2	3	4	4	16	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	3	3	3	3	16	110
11	F	30	4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	4	2	3	4	5	18	4	4	4	4	4	20	141
12	F	38	3	3	4	2	4	16	3	2	3	2	3	13	2	4	3	3	3	15	3	3	3	2	1	12	3	3	5	2	4	17	4	1	3	3	5	16	2	4	1	4	4	15	104
13	M	46	5	3	5	2	2	17	5	4	3	3	3	18	4	3	3	3	3	16	4	3	4	5	5	21	4	4	3	3	5	19	3	3	3	5	5	19	3	4	3	3	3	16	126
14	M	45	3	3	3	2	3	14	3	3	4	2	3	15	4	3	3	4	2	16	3	4	3	2	2	14	2	3	2	4	4	15	4	2	4	4	5	19	2	5	4	2	2	15	108
15	M	38	3	3	4	2	2	14	3	4	1	2	3	13	4	3	3	3	3	16	3	4	3	2	1	13	3	4	2	3	4	16	4	3	5	4	5	21	2	5	3	3	2	15	108
16	M	44	3	5	3	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	2	13	1	1	2	3	3	10	96
17	M	42	4	5	3	3	3	18	3	4	3	3	3	16	3	2	2	2	1	10	1	2	3	3	3	12	3	3	2	4	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	100
18	F	38	3	3	5	3	4	18	3	3	4	3	3	16	2	2	2	2	2	10	2	3	3	3	3	14	3	4	2	3	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	102
19	F	45	3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	4	16	3	4	3	3	3	16	4	2	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16	3	3	3	4	3	16	5	3	3	4	3	18	114
20	F	41	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16	3	3	4	3	3	16	4	3	3	3	3	16	4	3	3	4	3	17	5	3	3	3	3	17	113
21	F	41	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	2	2	5	14	4	4	4	4	4	20	132
22	M		3	3	3	3	4	16	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	2	10	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	3	11	3	2	3	2	2	12	86
23	F		4	4	5	4	5	22	4	4	5	5	4	22	4	5	3	3	3	18	4	5	3	4	4	20	5	4	5	5	4	23	4	3	4	5	5	21	4	3	5	5	5	22	148
24		45	4	5	3	5	3	20	4	4	3	5	4	20	4	4	4	3	4	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	5	21	3	4	5	5	5	22	5	3	4	4	5	21	147
25	F	40	4	4	4	4	4	20	4	5	4	3	4	20	4	3	4	3	4	18	4	3	4	3	4	18	4	4	4	3	4	19	4	3	3	4	5	19	4	4	4	4	4	20	134
26	M	37	4	3	4	5	5	21	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	3	3	4	5	19	4	4	4	4	5	21	4	4	3	5	5	21	4	5	4	5	4	22	142
27	F	50	3	3	4	4	3	17	4	4	4	4	3	19	2	3	4	3	4	16	5	4	5	3	4	21	4	4	3	4	3	18	5	2	3	4	5	19	5	5	5	3	4	22	132
28			3	2	3	3	2	13	2	3	3	3	2	13	3	3	3	3	2	14	3	3	3	3	2	14	3	4	2	3	3	15	2	2	3	3	4	14	2	3	3	3	3	14	97
29	M	45	5	5	5	5	5	25	3	4	4	4	4	19	3	5	5	5	4	22	4	4	5	3	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22	4	4	5	5	5	23	151
30	F	39	3	4	4	4	4	19	3	3	4	4	4	18	4	4	3	4	3	18	4	4	3	4	4	19	4	4	3	4	3	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	3	3	18	129

31	F	36	4	3	3	3	3	16	3	4	4	2	3	16	3	3	3	2	3	14	3	2	3	2	3	13	3	2	2	2	2	11	3	2	3	3	3	14	2	3	3	3	3	14	98
32	M	42	3	4	4	4	4	19	3	3	3	4	3	16	4	4	4	3	3	18	4	3	4	4	4	19	4	5	3	4	4	20	3	5	4	3	3	18	4	4	4	4	5	21	131
33	F	35	4	2	3	3	2	14	3	3	3	2	2	13	3	3	2	4	3	15	2	2	3	3	3	13	2	2	2	2	3	11	3	4	5	4	5	21	3	3	3	2	3	14	101
34	F	43	4	3	3	3	4	17	3	3	4	3	3	16	4	4	3	3	3	17	3	3	4	3	3	16	3	4	3	3	4	17	3	3	3	4	4	17	3	3	3	3	3	15	115
35	M		4	5	5	4	4	22	4	3	5	4	5	21	5	4	3	3	3	18	3	3	3	5	3	17	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	16	3	5	3	2	3	16	125
36	M	42	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	1	1	4	4	13	3	3	3	3	3	15	118
37	F	48	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	1	1	3	3	11	3	3	3	3	3	15	108
38	F	40	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	4	4	4	4	4	20	4	1	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	137
39	F	35	3	3	4	4	4	18	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	4	4	3	4	18	4	4	3	3	3	17	4	1	2	3	3	13	4	4	4	4	4	20	125
40	F	34	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	3	18	4	4	3	3	4	18	3	3	3	3	3	15	4	4	3	4	3	18	4	2	2	4	4	16	3	3	3	3	3	15	120
41	F	50	4	4	4	4	5	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	135
42		30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	136
43	F	42	3	3	2	3	4	15	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	4	2	2	5	4	17	3	4	4	3	4	18	128
44	F	38	4	4	3	4	3	18	4	3	4	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	3	19	4	4	4	4	4	19	4	2	3	5	4	18	3	4	4	3	4	18	131
45	F	30	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	4	2	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	104
46	F	52	5	4	4	4	4	21	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	5	5	5	5	5	25	5	1	1	5	5	17	4	4	4	4	4	20	145
47	F	51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22	4	4	4	4	4	20	5	1	1	5	5	17	5	5	5	5	5	25	144
48	F	34	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	2	4	4	15	4	4	4	4	4	20	134
49	F	38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	3	2	2	3	3	13	4	4	4	4	4	20	131
50	M	43	4	4	3	3	3	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	16	4	1	1	4	4	14	5	5	5	5	5	25	132
51	M	41	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	2	2	3	3	13	4	4	4	4	4	20	133
52			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	24	4	1	1	4	5	15	5	5	5	5	5	25	144
53			3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	3	16	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	2	1	3	3	14	3	3	3	3	3	15	116
54			4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	4	4	4	4	19	4	3	3	3	3	16	3	3	4	4	4	18	4	1	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	123
55			3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	131
56			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	4	3	4	3	17	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	1	1	3	3	11	3	3	3	3	3	15	120
57			3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	2	2	3	4	14	4	4	4	4	4	20	109
58			4	4	4	4	4	20	4	3	3	5	5	20	5	4	4	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	18	3	2	1	3	3	12	3	3	3	3	3	15	126
59			3	3	4	3	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	1	1	4	4	13	4	4	4	4	4	20	126
60			4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	4	2	2	3	3	14	3	3	4	4	4	18	133
61			5	5	3	3	3	19	3	4	3	3	4	17	4	3	3	5	5	20	5	5	5	4	4	23	4	4	4	4	3	19	3	2	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	132
62			4	4	4	4	4	20	4	4	5	5	5	23	5	5	4	4	4	22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	134
63			5	5	5	5	5	25	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	135
64			4	4	4	3	3	18	4	4	4	3	3	18	3	4	4	4	4	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	3	3	18	3	1	1	3	3	11	3	3	3	3	3	15	123
65			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	132
66			3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	18	4	4	3	3	4	18	4	4	4	3	3	18	3	1	1	4	4	13	4	4	4	4	4	20	122

67			3	4	4	4	4	19	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	5	21	5	5	5	3	3	21	3	3	3	3	3	15	3	1	2	4	4	14	4	3	3	3	3	16	123
68			4	4	4	3	3	18	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	4	18	4	4	4	3	3	18	3	2	2	4	3	14	3	4	4	4	4	19	127
69			3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	121
70			4	3	4	4	4	19	3	3	3	3	4	17	4	4	4	4	4	19	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	125
71			4	3	4	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	1	4	4	14	4	4	4	3	3	18	121
72			4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	15	5	3	3	5	4	20	3	3	3	5	3	17	3	3	2	3	5	16	4	2	2	4	4	16	4	4	3	4	4	19	122
73			4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	4	3	3	4	4	18	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	4	16	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	126
74			4	3	4	3	3	17	5	4	2	3	3	17	4	2	3	5	3	17	4	4	4	4	4	20	3	4	3	3	5	18	4	2	2	5	3	16	3	5	4	3	3	18	123
75			5	3	3	3	3	17	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	123
76			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	5	17	5	2	2	3	3	15	3	4	4	4	4	19	130
77			5	3	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	1	1	4	4	13	4	4	4	4	4	20	118
78			4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	5	17	4	2	2	3	3	14	4	4	4	4	4	20	118
79			3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	5	21	5	2	2	4	4	17	4	3	3	3	3	16	133
80			4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	4	19	4	3	4	4	4	19	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	4	16	4	1	1	3	3	12	3	3	3	3	3	15	118
81			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	122
82			4	4	5	5	4	22	4	4	2	4	4	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	2	3	3	13	3	3	3	3	3	15	127
83			4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	4	16	4	2	2	4	4	16	4	5	4	4	4	21	127
84			3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	18	4	1	1	3	3	12	3	3	3	3	3	15	105
85			4	3	5	3	3	18	4	4	3	3	4	18	3	4	3	5	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	131
86			4	4	4	4	3	19	4	3	3	3	3	16	3	3	3	4	4	17	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	4	4	4	4	19	117
87			4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	4	4	4	4	4	20	123
88			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	5	5	22	5	5	3	3	3	19	3	3	4	4	4	18	4	3	3	4	4	18	3	3	4	4	4	18	135
89			4	5	5	5	5	24	4	4	2	4	4	18	4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	4	4	16	3	4	4	3	4	18	135
90			4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	4	20	4	1	1	3	3	12	3	3	3	3	3	15	116
91			3	3	4	4	4	18	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	5	5	3	4	21	3	3	3	3	3	15	4	2	2	3	3	14	4	4	4	4	4	20	124
92			3	4	4	4	4	19	4	4	3	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	3	3	3	15	3	1	2	4	4	14	4	4	4	4	4	20	124
93			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	1	4	4	14	4	4	4	4	4	20	134
94			4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	16	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	2	2	3	3	14	3	3	3	3	3	15	119
95			4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	3	2	4	4	16	3	4	3	4	3	17	130
96			3	4	3	4	3	17	4	4	4	3	3	18	3	3	3	4	4	17	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	4	16	3	3	1	1	3	11	3	3	3	3	3	15	113
97			4	4	4	4	4	20	4	4	3	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	15	3	3	2	2	3	13	3	3	3	3	3	15	111
98			4	4	5	5	5	23	4	4	2	3	3	16	4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	4	4	4	3	3	18	3	3	1	1	4	12	4	4	4	3	3	18	124
99			4	4	4	4	4	20	3	3	2	2	4	14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	4	2	2	3	15	3	3	3	3	3	15	124
100			4	4	4	4	4	20	4	3	3	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	4	20	4	4	1	1	4	14	4	4	4	4	4	20	123
101			4	4	4	4	4	20	4	4	3	3	3	17	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	19	3	3	2	2	4	14	3	3	3	4	4	17	126
102			3	3	4	3	4	17	4	4	3	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	17	3	4	3	3	4	17	5	3	1	2	3	14	3	3	4	2	4	16	114
103			5	4	4	4	4	21	3	3	2	3	4	15	4	4	4	5	4	21	4	4	4	4	2	18	4	4	4	4	4	20	4	3	1	3	4	15	4	4	3	4	4	19	129



104			4	3	4	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	17	3	2	4	3	3	15	3	4	3	3	4	17	4	3	2	3	4	16	5	4	4	4	3	20	118
105			3	2	3	4	4	16	3	3	3	3	3	15	4	3	3	4	3	17	3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	3	1	1	3	11	4	3	3	3	3	16	106
106			4	4	5	4	4	21	4	4	4	4	4	20	4	5	4	3	3	19	3	4	4	4	4	19	4	4	4	4	5	21	4	2	2	3	5	16	4	4	4	4	4	20	136
107			3	3	4	2	4	16	3	2	3	2	3	13	2	4	3	3	3	15	3	3	3	2	1	12	3	3	5	2	4	17	4	1	2	3	5	15	2	4	1	4	4	15	103
108			5	3	5	2	2	17	5	4	3	3	3	18	4	3	4	4	3	18	4	3	4	4	5	20	4	4	3	3	5	19	3	1	1	5	5	15	3	4	3	3	3	16	123
109			3	3	3	2	3	14	3	3	4	2	3	15	4	3	3	4	2	16	3	4	3	2	2	14	2	3	2	4	4	15	4	2	2	4	5	17	2	5	4	2	2	15	106
110			3	3	4	2	2	14	3	4	2	2	3	14	4	3	3	4	4	18	3	4	3	2	1	13	3	4	2	3	4	16	4	2	3	4	5	18	2	5	3	3	2	15	108
111			3	5	3	4	3	18	3	3	3	3	3	15	3	2	2	2	2	11	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	2	13	1	1	2	3	3	10	96
112			4	5	3	3	3	18	3	4	3	3	3	16	3	2	2	2	1	10	1	2	3	3	3	12	3	3	2	4	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	100
113			3	3	5	3	4	18	3	3	2	3	3	14	2	2	2	2	2	10	2	3	3	3	3	14	3	4	2	3	3	15	2	3	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15	100
114			3	3	4	4	3	17	3	3	3	3	4	16	3	4	3	3	3	16	4	2	4	4	4	18	3	4	3	3	3	16	3	4	3	4	3	17	5	3	3	4	3	18	118
115			3	3	4	3	3	16	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	4	17	4	3	4	3	3	17	4	3	3	3	3	16	4	3	3	4	3	17	5	3	3	3	3	17	115
116			4	3	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	19	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	20	4	1	2	2	5	14	4	4	4	4	4	20	132
117			3	3	3	3	4	16	2	2	2	2	3	11	2	2	2	2	2	10	3	4	3	3	3	16	3	2	2	2	2	11	2	2	2	2	3	11	3	2	3	2	2	12	87
118			4	4	5	4	5	22	4	4	5	5	4	22	4	5	3	3	3	18	4	5	3	4	4	20	5	4	5	5	4	23	4	3	4	5	5	21	4	3	5	5	5	22	148
119			4	5	3	5	3	20	4	4	3	5	4	20	4	4	4	3	4	19	5	5	5	5	4	24	4	4	4	4	5	21	3	4	5	5	3	20	2	3	4	4	5	18	142
120			4	4	4	4	4	20	3	3	3	3	4	16	4	4	3	3	4	18	4	4	4	4	4	20	3	3	1	2	4	13	4	4	4	4	3	19	3	3	3	3	3	15	121

Nº Alumn os	Género		D1								D2								D3								D4													
	Sexo	Edad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35			
1	F	43	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	3	3	4	3	3	3	30	4	4	3	3	4	3	4	4	3	32	4	4	4	4	4	3	4	3	4	
2	M		4	4	5	3	5	4	4	5	34	4	4	5	3	5	4	4	4	3	36	5	5	3	3	4	4	4	4	5	37	5	3	3	4	4	4	4	4	
3	F	45	4	4	4	4	4	4	5	5	34	5	5	4	4	4	4	4	4	38	4	5	5	5	3	3	4	4	4	3	36	3	4	3	3	4	4	3	2	4
4	F	45	3	3	3	3	4	4	4	4	28	3	4	3	4	4	4	4	4	34	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34	3	3	3	4	4	4	4	4	4	
5	F	62	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	3	3	33	3	3	3	3	2	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
6	F	48	4	4	5	4	4	4	4	4	33	4	4	4	2	5	1	2	2	26	4	5	4	4	4	4	4	4	2	35	4	4	4	3	3	3	3	3	3	
7	M		3	3	4	4	3	4	3	3	27	3	3	3	3	3	3	4	4	30	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	2	3	3	3	3	3	3	3	3	
8	F	45	4	4	4	4	5	4	4	4	33	4	4	4	4	5	4	1	2	3	31	4	4	4	4	4	3	4	4	2	33	4	3	4	4	3	4	3	4	4
9	F	40	3	5	4	4	3	3	3	3	28	3	3	3	2	2	2	1	1	2	19	3	2	3	4	4	2	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	3	3	2
10	F	45	3	3	3	3	3	3	3	4	25	3	3	3	3	3	2	1	2	22	2	2	2	2	3	3	3	3	3	23	3	2	3	3	3	3	3	3	3	
11	F	30	4	4	4	3	4	3	4	4	30	3	4	4	4	5	3	2	4	33	4	4	4	3	4	4	4	4	3	24	4	4	4	3	4	4	4	4	4	
12	F	38	5	4	4	3	4	2	3	5	30	4	4	4	1	4	1	4	1	2	25	3	3	3	4	4	3	3	3	2	38	3	3	4	4	2	2	3	3	3
13	M	46	4	3	4	3	3	3	3	3	26	3	3	4	3	5	3	4	3	3	31	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	
14	M	45	3	5	3	3	3	3	3	3	26	3	3	3	3	2	2	2	2	22	3	2	3	4	4	2	3	3	2	26	3	3	3	2	3	3	3	3	3	
15	M	38	4	3	3	4	4	3	3	3	27	3	3	3	3	2	2	2	1	2	19	3	2	2	3	3	3	3	3	25	2	2	2	2	3	3	3	3	3	
16	M	44	3	5	3	4	3	3	3	3	27	3	3	2	2	2	2	2	3	22	3	3	3	3	3	3	3	2	3	26	3	3	2	2	1	1	2	3	3	
17	M	42	4	5	3	3	3	4	3	4	3	28	3	3	2	2	2	1	1	2	19	3	3	3	3	2	4	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3
18	F	38	3	3	5	3	4	3	3	4	28	3	2	2	2	2	2	2	3	3	21	3	3	3	4	2	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3
19	F	45	3	5	4	4	4	3	3	3	29	3	3	2	2	3	3	2	2	3	23	3	3	3	4	2	3	3	2	3	26	3	3	3	3	3	2	3	3	2
20	F	41	3	5	4	4	4	3	3	3	29	3	2	2	2	1	1	3	3	3	20	2	3	3	4	2	3	3	3	3	26	3	3	3	3	3	3	3	3	3
21	F	41	4	4	4	4	3	4	3	4	30	4	4	2	5	3	1	3	4	30	4	4	1	3	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
22	M		2	3	2	3	2	3	2	1	18	1	1	2	2	2	1	2	1	14	3	3	3	3	2	2	2	3	3	24	2	2	2	3	3	2	2	3	2	
23	F		4	5	4	4	4	4	5	4	34	4	5	4	3	5	2	1	4	32	5	5	4	4	4	4	4	4	4	38	3	4	4	4	4	3	5	4	4	
24		45	3	3	5	5	5	4	4	5	34	5	5	5	3	5	1	1	1	27	5	5	5	3	5	5	5	5	5	43	5	3	5	3	5	4	5	3	4	
25	F	40	4	4	4	3	3	4	3	3	28	3	3	3	2	4	3	1	2	22	4	4	2	3	3	3	4	3	3	29	3	4	4	3	3	4	4	4	4	
26	M	37	4	4	5	4	3	4	4	4	32	4	4	4	4	4	3	3	3	32	4	4	4	3	4	3	3	4	3	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
27	F	50	4	4	5	4	4	3	3	3	30	4	4	2	1	5	2	1	2	23	5	5	5	5	5	4	5	5	5	44	3	5	5	5	4	4	4	4	5	
28			3	4	3	3	4	3	3	3	26	3	3	2	3	2	2	2	2	3	22	3	2	2	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	3	3	2	3	3	
29	M	45	4	5	5	4	5	4	3	3	35	5	4	3	2	5	2	3	3	30	4	4	3	4	4	4	4	5	4	36	4	4	4	5	4	4	4	4	5	
30	F	39	4	4	4	4	4	4	4	3	31	4	4	4	2	4	4	2	3	31	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34	4	3	4	4	4	4	4	4	4	
31	F	36	3	3	3	3	3	2	2	2	32	3	3	3	2	3	3	1	1	20	3	3	3	1	4	4	3	3	2	26	2	2	3	3	4	3	3	3	3	
32	M	42	5	4	5	4	5	3	4	3	34	4	5	4	3	5	3	2	3	31	4	5	4	4	4	3	4	4	3	35	3	4	3	3	4	4	3	4	4	
33	F	35	3	3	5	2	3	2	2	3	23	2	2	2	1	2	1	1	1	13	4	3	3	3	4	2	2	2	2	25	1	2	2	2	5	3	2	1	3	
34	F	43	3	4	3	3	4	3	3	3	26	3	4	4	2	3	3	1	2	3	25	3	3	3	3	4	4	4	3	30	4	3	3	3	3	3	3	3	4	
35	M		4	3	4	4	2	2	2	2	23	2	4	2	1	4	1	1	1	2	18	3	3	3	5	4	2	3	2	27	3	3	4	2	5	3	3	2	2	

36	M	42	3	3	3	3	4	2	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	123
37	F	48	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	35	3	3	3	3	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	34	132
38	F	40	4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	34	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	3	3	3	4	4	4	3	4	32	125	
39	F	35	3	3	4	4	4	4	4	3	28	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	33	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	4	3	4	3	4	3	4	3	4	32	124	
40	F	34	3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	116	
41	F	50	4	4	3	5	5	5	5	5	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	5	5	5	5	4	4	4	4	4	40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	148	
42		30	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32	4	4	4	3	4	4	4	4	4	35	128	
43	F	42	3	3	3	4	4	3	3	3	26	3	3	3	2	3	3	2	2	4	25	4	2	3	4	4	4	4	5	4	34	4	4	4	5	4	4	4	4	4	37	122		
44	F	38	3	3	4	4	4	3	3	3	27	3	3	3	2	3	2	2	2	2	22	4	4	2	3	4	4	4	4	4	33	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	118		
45	F	30	3	3	4	4	4	4	4	3	29	4	4	3	3	3	3	3	3	3	29	3	3	3	3	3	3	3	3	4	28	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	114		
46	F	52	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	140		
47	F	51	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	140		
48	F	34	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	3	4	4	4	4	35	139		
49	F	38	4	4	4	3	4	3	3	4	29	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	3	4	4	3	4	4	3	4	33	125		
50	M	43	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	3	4	3	4	3	3	3	31	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	144		
51	M	41	4	4	4	4	4	4	4	4	32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	36	140		
52			4	4	4	4	4	4	4	4	32	3	3	3	3	3	3	3	3	3	27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45	4	4	3	4	3	4	4	3	4	33	137		
53			3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31	3	3	3	3	3	5	5	5	5	33	3	3	3	3	4	4	4	4	4	32	120		
54			4	4	4	4	4	4	3	3	30	3	3	3	3	3	4	4	4	4	31	4	4	4	4	3	3	3	3	3	31	3	4	4	4	4	4	4	4	4	35	127		
55			3	3	3	3	3	3	3	4	25	4	4	4	4	4	3	3	3	3	32	3	3	3	2	3	3	4	4	4	29	4	4	3	3	3	3	4	4	4	32	118		
56			3	3	4	4	3	3	2	4	26	3	3	4	2	3	3	1	1	1	21	3	4	3	1	4	4	3	4	2	28	4	2	3	4	4	3	4	3	3	30	105		
57			4	4	5	4	5	4	3	4	33	4	3	3	3	5	3	2	3	2	28	4	5	3	4	4	3	3	4	3	33	3	4	3	3	4	4	4	4	4	33	127		
58			4	3	5	2	3	2	2	3	24	2	2	4	1	4	1	1	1	4	20	4	3	3	4	4	2	2	3	2	27	1	3	2	2	5	3	3	3	3	25	96		
59			3	4	3	3	3	3	3	3	25	3	4	3	2	3	3	1	3	3	25	3	3	4	3	4	3	4	3	3	30	4	3	3	4	3	3	4	3	3	30	110		
60			4	3	4	4	3	2	2	2	24	2	3	2	1	3	1	1	1	2	16	3	4	3	5	4	2	4	2	2	29	3	4	4	2	5	4	3	2	4	31	100		
61			3	3	3	4	4	2	3	3	25	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29	3	4	4	4	4	4	3	4	4	34	4	3	4	4	4	4	4	4	3	34	122		
62			4	4	4	3	4	3	3	4	29	3	4	4	4	3	4	3	4	4	33	3	4	3	3	4	3	4	3	4	31	4	3	4	4	4	4	4	3	4	34	127		
63			4	3	4	3	4	4	4	3	29	3	3	4	4	4	3	4	3	4	32	4	3	3	3	3	4	3	3	4	30	4	3	3	3	3	4	4	3	3	30	121		
64			4	3	4	4	4	4	3	4	30	4	4	3	4	4	4	3	3	3	32	3	4	4	4	4	3	3	3	3	31	4	3	4	4	4	3	4	4	4	34	127		
65			4	3	3	4	3	3	4	3	27	4	3	4	3	4	4	3	4	3	32	4	3	3	3	4	3	4	3	3	30	4	3	3	3	4	4	3	4	3	31	120		
66			3	4	3	4	5	5	4	4	32	4	3	4	4	3	4	4	3	4	33	4	5	5	4	3	4	4	4	3	36	4	4	3	4	4	3	4	3	4	33	134		
67			4	3	3	3	4	3	3	4	27	3	4	3	3	3	4	3	3	4	30	3	3	3	3	4	3	3	4	4	30	3	3	4	3	4	4	3	3	3	30	117		
68			3	4	3	4	4	3	3	4	28	3	3	4	3	3	3	4	3	3	29	3	2	4	3	3	3	4	4	4	30	4	3	4	4	4	4	3	4	3	33	120		
69			4	3	3	4	4	3	3	3	27	3	3	3	2	3	2	2	3	2	23	4	3	2	3	4	3	4	4	3	30	4	4	4	4	3	4	4	4	3	34	114		
70			3	3	4	3	4	4	4	3	28	4	3	3	3	3	2	3	3	2	26	3	3	2	3	3	3	3	3	3	26	3	4	3	3	3	3	3	4	3	29	109		
71			4	3	4	3	4	3	4	3	28	4	3	3	3	4	3	3	3	3	29	3	4	2	3	4	3	4	3	3	29	4	3	4	4	3	3	3	3	4	31	117		
72			3	4	5	3	3	4	4	5	31	3	4	3	3	5	4	3	4	3	32	3	5	3	3	4	3	4	4	3	32	5	3	3	4	3	4	4	3	4	33	128		
73			4	3	4	4	4	3	5	3	30	5	4	4	4	4	3	4	4	3	35	4	5	4	5	3	3	3	4	3	34	3	3	3	3	4	3	2	3	2	26	125		
74			4	3	3	3	3	4	4	3	27	3	4	3	4	4	3	3	4	4	32	3	4	4	4	3	4	3	4	4	33	3	3	3	4	4	3	4	4	3	31	123		
75			3	4	4	3	3	4	3	4	28	3	4	4	3	4	4	3	3	3	31	4	3	3	4	2	3	4	3	3	29	3	4	3	3	3	4	3	4	3	31	119		
76			3	4	3	4	4	4	4	3	29	4	4	4	2	3	1	2	3	2	25	3	5	3	4	4	3	4	4	3	33	4	3	4	3	4	3	3	3	3	30	117		
77			4	3	4	3	3	4	3	3	27	3	4	3	3	4	3	3	4	4	31	3	4	3	3	3	3	3	3	3	28	3	3	3	4	3	3	3	3	3	28	114		
78			4	3	4	3	5	4	3	4	30	3	4	4	3	5	4	1	2	3	29	4	4	4	3	4	3	4	3	2	31	4	3	3	4	3	4	3	4	3	31	121		
79			3	5	5	4	3	3	4	3	30	3	3	3	2	2	2	3	1	2	21	3	2	3	4	4	2	3	3	2	26	3	3	3	3	3	3	4	3	2	27	104		
80			3	3	3	3	3	4	3	4	26	3	3	3	4	3	2	1	2	2	23	3	2	2	2	4	3	3	3	3	25	3	2	3	3	3	3	3	3	3	26	100		
81			3	4	4	3	4	3	4	3	29	3	4	4	3	4	5	3	2	4	3	32	4	4	4	3	4	4	3	3	33	4	4	4	3	4	4	3						

83			5	3	3	3	3	3	3	3	26	3	3	4	3	4	3	3	3	4	30	4	3	3	4	4	3	4	3	3	31	3	4	3	4	3	3	4	4	3	31	118
84			4	5	3	3	3	3	3	3	27	3	4	3	3	2	2	2	2	2	23	3	2	3	4	4	2	3	3	2	26	3	3	3	2	3	3	4	3	3	27	103
85			3	3	3	3	4	4	3	3	26	3	4	3	2	2	2	1	1	2	20	3	2	2	3	3	4	3	3	3	26	2	2	2	2	3	3	3	4	3	24	96
86			4	4	3	4	3	3	3	3	27	3	3	2	2	2	2	2	3	3	22	3	4	3	3	3	3	3	2	3	27	3	3	2	2	1	1	2	4	3	21	97
87			4	4	3	3	4	3	4	3	28	4	3	2	2	2	1	1	2	3	20	3	3	4	3	2	4	3	2	3	27	4	3	3	3	4	3	3	3	29	104	
88			3	4	5	3	4	3	3	4	29	3	2	3	2	2	2	2	2	3	22	4	3	3	4	2	3	3	3	3	28	3	3	4	3	3	3	3	4	3	29	108
89			3	5	3	4	4	3	3	4	29	3	3	2	2	3	3	3	2	3	24	3	3	3	4	2	3	4	2	3	27	3	3	3	4	3	2	3	3	27	107	
90			4	4	4	3	4	3	3	3	28	4	2	2	2	1	1	3	4	4	23	2	3	4	4	2	3	3	3	4	28	3	3	3	3	3	3	4	4	3	29	108
91			4	4	4	3	3	4	3	4	29	3	4	2	5	3	1	3	4	4	29	4	4	1	3	3	4	4	4	30	3	4	4	4	3	4	3	4	3	32	120	
92			3	3	2	3	3	3	2	2	21	1	1	3	2	3	1	3	1	2	17	3	4	3	3	2	2	2	3	3	25	2	4	2	3	4	2	3	3	2	25	88
93			3	3	4	3	4	4	4	5	30	3	5	4	3	5	3	1	4	3	31	5	5	4	3	4	3	4	4	3	35	3	4	3	4	4	4	3	4	4	33	129
94			3	3	4	5	4	2	4	5	30	5	3	5	3	5	2	1	3	1	28	5	5	5	3	5	5	4	5	5	42	4	3	5	4	5	4	4	3	3	35	135
95			3	4	4	3	3	4	3	3	27	3	3	3	3	3	3	1	2	1	22	4	4	2	4	3	4	4	3	4	32	3	4	4	3	4	4	3	4	3	32	113
96			3	3	5	4	3	3	4	3	28	4	4	4	3	4	3	3	3	3	31	4	3	4	3	4	3	3	4	3	31	4	4	4	3	4	4	4	3	4	34	124
97			4	4	5	4	4	3	4	3	31	4	4	2	1	5	2	1	2	2	23	5	4	5	5	5	4	5	4	5	42	3	5	5	4	4	4	3	4	5	37	133
98			3	3	3	3	3	3	3	3	24	3	3	2	3	2	2	2	2	2	22	4	2	2	3	3	4	3	3	3	27	3	3	4	3	3	3	2	3	4	28	101
99			4	3	4	5	4	4	4	3	31	5	4	3	2	5	2	3	3	3	30	4	3	3	4	4	4	4	4	4	34	4	4	3	5	4	4	4	3	3	34	129
100			4	3	4	4	4	3	4	3	29	4	4	4	2	3	4	2	3	4	30	4	3	4	4	4	4	3	4	3	32	4	3	4	3	4	4	4	4	3	33	124
101			3	4	3	3	3	3	2	2	23	3	4	3	2	3	3	2	1	1	22	3	3	3	1	4	3	3	3	2	25	2	2	3	3	3	3	3	3	3	25	95
102			4	4	3	4	5	4	3	3	30	4	5	4	3	3	3	2	3	2	29	4	5	4	3	4	3	4	4	3	34	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31	124
103			4	3	4	2	3	2	2	4	24	2	2	2	1	2	1	1	1	1	13	3	3	3	3	4	2	2	3	2	25	1	2	2	2	4	3	2	1	4	21	83
104			3	3	3	3	4	3	3	4	26	3	3	4	2	3	3	1	2	3	24	3	3	3	3	4	4	3	3	3	29	4	3	3	3	3	3	3	3	2	27	106
105			3	3	4	4	2	2	3	2	23	2	4	3	1	4	1	1	1	2	19	3	3	3	5	4	2	3	2	2	27	3	3	4	2	5	5	3	2	3	30	99
106			4	3	4	3	4	2	3	3	26	4	3	3	3	4	3	3	4	3	30	4	4	3	3	4	4	3	3	4	32	4	3	4	4	3	3	4	3	3	31	119
107			4	4	4	4	3	3	4	3	29	3	4	3	4	4	3	4	3	4	32	3	3	3	4	4	3	4	3	4	31	4	4	4	3	3	3	4	4	3	32	124
108			4	3	4	4	4	3	4	3	29	3	3	4	4	3	3	4	4	4	32	3	4	3	4	3	3	4	3	4	31	4	3	4	3	4	4	4	3	4	33	125
109			3	3	4	3	4	4	3	3	27	4	4	4	4	4	3	4	3	3	33	3	3	4	4	3	4	3	3	3	30	4	3	4	3	4	3	4	4	3	32	122
110			3	3	3	3	4	3	3	3	25	3	4	3	3	3	3	4	3	3	29	4	4	3	3	3	4	3	3	3	30	4	4	3	4	4	4	3	4	3	33	117
111			3	4	3	4	5	5	4	5	33	4	4	4	3	4	4	3	4	4	34	5	3	5	5	4	3	4	4	4	37	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33	137
112			4	4	3	4	4	4	4	3	30	4	4	3	3	4	3	3	3	4	31	3	3	3	3	4	3	4	4	4	31	3	4	3	3	4	4	3	4	3	31	123
113			4	3	3	4	4	3	3	3	27	3	4	4	2	4	3	2	2	4	28	4	2	3	4	4	4	5	4	4	34	3	4	3	5	3	4	3	3	4	32	121
114			3	3	4	4	4	3	4	3	28	3	4	3	2	4	3	2	3	2	26	4	4	2	4	3	3	4	4	4	32	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33	119
115			3	3	4	4	3	4	4	3	28	4	4	3	4	3	3	4	3	3	31	3	4	3	3	3	3	3	3	4	29	3	4	3	3	3	3	3	4	3	29	117
116			3	4	4	4	4	3	4	4	30	4	3	4	4	3	4	3	4	3	32	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34	4	4	3	4	4	3	4	4	3	33	129
117			3	4	4	3	4	4	3	4	29	4	4	4	2	4	4	4	3	4	33	3	4	4	4	3	4	4	4	4	34	3	4	4	4	3	4	4	4	3	33	129
118			4	4	3	4	4	3	4	4	30	3	4	4	4	3	4	4	3	4	33	4	4	3	4	4	3	4	4	4	34	3	4	3	4	3	4	3	4	3	31	128
119			3	4	4	3	4	3	3	4	28	3	4	3	4	3	4	3	3	3	30	4	4	3	4	4	4	3	4	4	34	4	3	4	4	3	3	4	3	4	32	124
120			4	3	4	4	4	3	4	4	30	3	4	3	3	3	4	3	3	3	29	4	5	5	5	5	4	5	5	5	43	4	3	4	4	4	4	4	3	4	33	135

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>DIMENSIÓN 1. INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada docente son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	✓		✓		✓		
2	La gestión del director promueve el desarrollo de las diversas habilidades del personal a su cargo.	✓		✓		✓		
3	En la institución educativa, el personal es creativo al momento de realizar sus actividades pedagógicas.	✓		✓		✓		
4	La labor que desarrolla le brinda oportunidades suficientes como colaborador de su institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Las labores que desarrolla en la institución educativa le permiten potencializar sus habilidades personales y profesionales.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. ATENCIÓN A LOS DETALLES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	En la institución educativa se vivencia calidez y trato humano entre sus colaboradores.	✓		✓		✓		
7	El personal que labora en la institución educativa tiene conocimientos del proceso administrativo.	✓		✓		✓		
8	Los directivos demuestran sólidos conocimientos y experiencia en sus funciones.	✓		✓		✓		
9	La institución educativa se caracteriza porque en ella se toman decisiones y se actúa rápidamente.	✓		✓		✓		
10	En la institución educativa se respetan y cumplen las normas y procedimientos que emanan de la dirección.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Lo docentes colaboran activamente en el proceso de inducción cuando se integra un nuevo personal a la institución.	✓		✓		✓		
12	Los directivos delegan funciones y responsabilidades entre sus colaboradores, como una manera de comprometerlos con la institución.	✓		✓		✓		
13	Considera que se le permite trabajar con autonomía, buscando empoderarlo con los objetivos de la institución..	✓		✓		✓		
14	Existe bastante predisposición por parte de los docentes para aportar y proponer nuevas iniciativas y proyectos.	✓		✓		✓		
15	Los procesos del trabajo cotidiano son oportunamente informados y claramente establecidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	En su centro de labores, se respeta los deberes y derechos de cada colaborador.	✓		✓		✓		
17	En su institución educativa, se promueve el trabajo en equipo, formando equipos y círculos de calidad.	✓		✓		✓		
18	Las personas saben claramente cuáles son sus funciones y el ámbito de su trabajo.	✓		✓		✓		

19	Los equipos de trabajo se caracterizan por que sus integrantes son solidarios, comprometidos y respetuosos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	El tipo de trabajo que desarrollo en la institución educativa guarda relación con la calidad de vida que aspiro.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSIÓN 5. HACIA EL EQUIPO</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
21	Los directivos de la institución, promueven la defensa de los derechos de los colaboradores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	Cada colaborador siente que su labor es una parte importante dentro de la organización educativa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	El liderazgo que ejercen los directivos cuenta con el respaldo y consenso de sus colaboradores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Las decisiones importantes para el personal y la institución se toman en consenso.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Los docentes participan activamente en cada una de las actividades que organiza la institución.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSIÓN 6. AGRESIVIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
26	Los docentes aceptan las nuevas responsabilidades sin agresividad ni desagrado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Se percibe un clima de hostigamiento y desagrado por parte de los directivos cuando los colaboradores no cumplen.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta en tu centro de labores.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30	Consideras que para la labor que desarrollas es importante actuar con cordura ante los diversos eventos que se presentan.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DIMENSIÓN 7. ESTABILIDAD</b>		<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Las condiciones de trabajo de su institución educativa, son relativamente estables de acuerdo al cargo que asume.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32	Las relaciones entre sus compañeros se dan en un clima de cordialidad y respeto.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33	En su centro de labores existe un ambiente de estabilidad el mismo que permite trabajar sin tensiones innecesarios.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34	Las condiciones laborales de su centro de trabajo, hacen que pueda planificar su futuro en el mediano y largo plazo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35	La institución donde labora se caracteriza por alcanzar sus objetivos estratégicos.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [☒]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Jaramillo Ostos    DNI: 10754317

Especialidad del validador: Temático

03 de noviembre del 2017

  
Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos  
Cátedra Universitaria

Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>Dimensión 1: Trabajo intelectualmente estimulante</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que en su institución educativa existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales.	✓		✓		✓		
2	Las tareas y labores que desempeña le permiten incrementar conocimientos y experiencia profesional.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que las labores que desarrollan los docentes son significativas.	✓		✓		✓		
4	Los docentes ejercen su labor con libertad de acción y plena autonomía.	✓		✓		✓		
5	Existe un monitoreo permanente que permite detectar a tiempo los errores y dificultades del trabajo.	✓		✓		✓		
6	El trabajo permite encontrar una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
7	La institución promueve el empoderamiento de cada uno de los colaboradores.	✓		✓		✓		
8	Se realiza en forma permanente jornadas de reflexión para indagar sobre nuestro accionar docente.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2: Recompensas equitativas.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los docentes son evaluados de manera justa, transparente, objetiva e imparcial.	✓		✓		✓		
10	Las evaluaciones al personal docente forman parte de un programa previamente establecido y bien planificado.	✓		✓		✓		
11	El director o los responsables de la evaluación entregan los resultados de la supervisión en forma oportuna.	✓		✓		✓		
12	Existe en su institución educativa una política de incentivos y estímulos para la mejora del desempeño.	✓		✓		✓		
13	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios.	✓		✓		✓		
14	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente.	✓		✓		✓		
15	La institución promueve la utilización de bonos o estímulos por del buen desempeño de sus docentes.	✓		✓		✓		
16	Los reconocimientos para los docentes por parte de los directivos son permanentes en su institución educativa.	✓		✓		✓		
17	En su institución educativa existe un eficiente sistema de ascensos y promoción interna.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 3: Condiciones favorables de trabajo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El ambiente de trabajo donde se desarrolla le permite realizar un buen trabajo.	✓		✓		✓		
19	La institución educativa le brinda los ambientes y espacios adecuados para desarrollar su trabajo.	✓		✓		✓		
20	La institución educativa le proporciona los recursos, materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su labor.	✓		✓		✓		
21	Las capacitaciones se programan de acuerdo a las necesidades e	✓		✓		✓		

	intereses de los docentes.	/		/		/		
22	Considera que las capacitaciones en los cuales ha participado le han permitido mejorar su desempeño.	/		/		/		
23	Las capacitaciones en su centro de labores forman parte de un plan bien diseñado y organizado.	/		/		/		
24	Los canales y niveles de comunicación con los directivos son eficientes y permanentes.	/		/		/		
25	Considera que desarrolla su labor en un ambiente de seguridad y bienestar personal.	/		/		/		
26	Su institución cuenta con las certificaciones de seguridad que emiten los órganos competentes del estado (INDECI, Municipalidad, Minedu)	/		/		/		
	<b>Dimensión: Colegas cooperadores</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
27	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas y/o reclamos ante los directivos de la institución.	/		/		/		
28	Las relaciones trabajo se dan en un ambiente de camaradería y cordialidad.	/		/		/		
29	Los directivos y docentes tienen relaciones de trato personal adecuado.	/		/		/		
30	Se considera reconocido y estimado por sus superiores.	/		/		/		
31	Los compañeros de trabajo se convierten en grupos de apoyo en caso uno de sus colegas tenga alguna dificultad laboral o personal.	/		/		/		
32	Los principios y valores que rigen la institución educativa son aplicados y vivenciados por los colaboradores.	/		/		/		
33	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático.	/		/		/		
34	La filosofía de la organización se basa en la ética y en los principios axiológicos.	/		/		/		
35	Considero que estoy en una institución educativa que me permite desarrollarme como persona y profesional.	/		/		/		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable ☒    Aplicable después de corregir ☐    No aplicable ☐

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Dennis Jaramillo Ostos    DNI: 10754317

Especialidad del validador: .....

*Mgtr. Dennis Jaramillo Ostos*  
Cátedra Universitaria

03 de noviembre del 2017

Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>DIMENSIÓN 1. INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada docente son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	✓		✓		✓		
2	La gestión del director promueve el desarrollo de las diversas habilidades del personal a su cargo.	✓		✓		✓		
3	En la institución educativa, el personal es creativo al momento de realizar sus actividades pedagógicas.	✓		✓		✓		
4	La labor que desarrolla le brinda oportunidades suficientes como colaborador de su institución educativa.	✓		✓		✓		
5	Las labores que desarrolla en la institución educativa le permiten potencializar sus habilidades personales y profesionales.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 2. ATENCIÓN A LOS DETALLES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	En la institución educativa se vivencia calidez y trato humano entre sus colaboradores.	✓		✓		✓		
7	El personal que labora en la institución educativa tiene conocimientos del proceso administrativo.	✓		✓		✓		
8	Los directivos demuestran sólidos conocimientos y experiencia en sus funciones.	✓		✓		✓		
9	La institución educativa se caracteriza porque en ella se toman decisiones y se actúa rápidamente.	✓		✓		✓		
10	En la institución educativa se respetan y cumplen las normas y procedimientos que emanan de la dirección.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 3. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Lo docentes colaboran activamente en el proceso de inducción cuando se integra un nuevo personal a la institución.	✓		✓		✓		
12	Los directivos delegan funciones y responsabilidades entre sus colaboradores, como una manera de comprometerlos con la institución.	✓		✓		✓		
13	Considera que se le permite trabajar con autonomía, buscando empoderarlo con los objetivos de la institución..	✓		✓		✓		
14	Existe bastante predisposición por parte de los docentes para aportar y proponer nuevas iniciativas y proyectos.	✓		✓		✓		
15	Los procesos del trabajo cotidiano son oportunamente informados y claramente establecidos.	✓		✓		✓		
	<b>DIMENSIÓN 4. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	En su centro de labores, se respeta los deberes y derechos de cada colaborador.	✓		✓		✓		
17	En su institución educativa, se promueve el trabajo en equipo, formando equipos y círculos de calidad.	✓		✓		✓		
18	Las personas saben claramente cuáles son sus funciones y el ámbito de su trabajo.	✓		✓		✓		

19	Los equipos de trabajo se caracterizan por que sus integrantes son solidarios, comprometidos y respetuosos.	✓		✓		✓	
20	El tipo de trabajo que desarrollo en la institución educativa guarda relación con la calidad de vida que aspiro.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 5. HACIA EL EQUIPO</b>		Si	No	Si	No	Si	No
21	Los directivos de la institución, promueven la defensa de los derechos de los colaboradores.	✓		✓		✓	
22	Cada colaborador siente que su labor es una parte importante dentro de la organización educativa.	✓		✓		✓	
23	El liderazgo que ejercen los directivos cuenta con el respaldo y consenso de sus colaboradores.	✓		✓		✓	
24	Las decisiones importantes para el personal y la institución se toman en consenso.	✓		✓		✓	
25	Los docentes participan activamente en cada una de las actividades que organiza la institución.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 6. AGRESIVIDAD</b>		Si	No	Si	No	Si	No
26	Los docentes aceptan las nuevas responsabilidades sin agresividad ni desagrado.	✓		✓		✓	
27	Se percibe un clima de hostigamiento y desagrado por parte de los directivos cuando los colaboradores no cumplen.	✓		✓		✓	
28	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado.	✓		✓		✓	
29	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta en tu centro de labores.	✓		✓		✓	
30	Consideras que para la labor que desarrollas es importante actuar con cordura ante los diversos eventos que se presentan.	✓		✓		✓	
<b>DIMENSIÓN 7. ESTABILIDAD</b>		Si	No	Si	No	Si	No
31	Las condiciones de trabajo de su institución educativa, son relativamente estables de acuerdo al cargo que asume.	✓		✓		✓	
32	Las relaciones entre sus compañeros se dan en un clima de cordialidad y respeto.	✓		✓		✓	
33	En su centro de labores existe un ambiente de estabilidad el mismo que permite trabajar sin tensiones innecesarios.	✓		✓		✓	
34	Las condiciones laborales de su centro de trabajo, hacen que pueda planificar su futuro en el mediano y largo plazo.	✓		✓		✓	
35	La institución donde labora se caracteriza por alcanzar sus objetivos estratégicos.	✓		✓		✓	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [X]    Aplicable después de corregir [ ]    No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Pérez Saavedra, Segundo    DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

03 de Diciembre del 2017

Pérez Saavedra Segundo  
Magister en Gestión Educativa  
Código: 2516 PUCP  
CPP: 0325601051



Firma del Experto Informante.



### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	<b>Dimensión 1: Trabajo intelectualmente estimulante</b>							
1	Considera que en su institución educativa existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales.	✓		✓		✓		
2	Las tareas y labores que desempeña le permiten incrementar conocimientos y experiencia profesional.	✓		✓		✓		
3	Considera usted que las labores que desarrollan los docentes son significativas.	✓		✓		✓		
4	Los docentes ejercen su labor con libertad de acción y plena autonomía.	✓		✓		✓		
5	Existe un monitoreo permanente que permite detectar a tiempo los errores y dificultades del trabajo.	✓		✓		✓		
6	El trabajo permite encontrar una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional.	✓		✓		✓		
7	La institución promueve el empoderamiento de cada uno de los colaboradores.	✓		✓		✓		
8	Se realiza en forma permanente jornadas de reflexión para indagar sobre nuestro accionar docente.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 2: Recompensas equitativas.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los docentes son evaluados de manera justa, transparente, objetiva e imparcial.	✓		✓		✓		
10	Las evaluaciones al personal docente forman parte de un programa previamente establecido y bien planificado.	✓		✓		✓		
11	El director o los responsables de la evaluación entregan los resultados de la supervisión en forma oportuna.	✓		✓		✓		
12	Existe en su institución educativa una política de incentivos y estímulos para la mejora del desempeño.	✓		✓		✓		
13	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios.	✓		✓		✓		
14	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente.	✓		✓		✓		
15	La institución promueve la utilización de bonos o estímulos por del buen desempeño de sus docentes.	✓		✓		✓		
16	Los reconocimientos para los docentes por parte de los directivos son permanentes en su institución educativa.	✓		✓		✓		
17	En su institución educativa existe un eficiente sistema de ascensos y promoción interna.	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión 3: Condiciones favorables de trabajo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El ambiente de trabajo donde se desarrolla le permite realizar un buen trabajo.	✓		✓		✓		
19	La institución educativa le brinda los ambientes y espacios adecuados para desarrollar su trabajo.	✓		✓		✓		
20	La institución educativa le proporciona los recursos, materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su labor.	✓		✓		✓		
21	Las capacitaciones se programan de acuerdo a las necesidades e	✓		✓		✓		

	intereses de los docentes.	✓		✓		✓		
22	Considera que las capacitaciones en los cuales ha participado le han permitido mejorar su desempeño.	✓		✓		✓		
23	Las capacitaciones en su centro de labores forman parte de un plan bien diseñado y organizado.	✓		✓		✓		
24	Los canales y niveles de comunicación con los directivos son eficientes y permanentes.	✓		✓		✓		
25	Considera que desarrolla su labor en un ambiente de seguridad y bienestar personal.	✓		✓		✓		
26	Su institución cuenta con las certificaciones de seguridad que emiten los órganos competentes del estado (INDECI, Municipalidad, Minedu)	✓		✓		✓		
	<b>Dimensión: Colegas cooperadores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	
27	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas y/o reclamos ante los directivos de la institución.	✓		✓		✓		
28	Las relaciones trabajo se dan en un ambiente de camaradería y cordialidad.	✓		✓		✓		
29	Los directivos y docentes tienen relaciones de trato personal adecuado.	✓		✓		✓		
30	Se considera reconocido y estimado por sus superiores.	✓		✓		✓		
31	Los compañeros de trabajo se convierten en grupos de apoyo en caso uno de sus colegas tenga alguna dificultad laboral o personal.	✓		✓		✓		
32	Los principios y valores que rigen la institución educativa son aplicados y vivenciados por los colaboradores.	✓		✓		✓		
33	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático.	✓		✓		✓		
34	La filosofía de la organización se basa en la ética y en los principios axiológicos.	✓		✓		✓		
35	Considero que estoy en una institución educativa que me permite desarrollarme como persona y profesional.	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:    **Aplicable** [X]            **Aplicable después de corregir** [ ]            **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr/ Mg: Pérez Saavedra, Segundo            DNI: 25601051

Especialidad del validador: Gestión de la Educación

Pérez Saavedra, S.

23 de dic. del 2017

Firma del Experto Informante.

**Pérez Saavedra Segundo**  
Magister en Gestión Educativa  
Código: 2516 PUCP  
CPP: 0325601051

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>DIMENSIÓN 1. INNOVACIÓN Y ACEPTACIÓN DE RIESGOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Los objetivos y responsabilidades que asume cada docente son claros, por tanto sabe lo que se espera de él.	X		X		X		
2	La gestión del director promueve el desarrollo de las diversas habilidades del personal a su cargo.	X		X		X		
3	En la institución educativa, el personal es creativo al momento de realizar sus actividades pedagógicas.	X		X		X		
4	La labor que desarrolla le brinda oportunidades suficientes como colaborador de su institución educativa.	X		X		X		
5	Las labores que desarrolla en la institución educativa le permiten potencializar sus habilidades personales y profesionales.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 2. ATENCIÓN A LOS DETALLES</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
6	En la institución educativa se vivencia calidez y trato humano entre sus colaboradores.	X		X		X		
7	El personal que labora en la institución educativa tiene conocimientos del proceso administrativo.	X		X		X		
8	Los directivos demuestran sólidos conocimientos y experiencia en sus funciones.	X		X		X		
9	La institución educativa se caracteriza porque en ella se toman decisiones y se actúa rápidamente.	X		X		X		
10	En la institución educativa se respetan y cumplen las normas y procedimientos que emanan de la dirección.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 3. ORIENTACIÓN HACIA LOS RESULTADOS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
11	Lo docentes colaboran activamente en el proceso de inducción cuando se integra un nuevo personal a la institución.	X		X		X		
12	Los directivos delegan funciones y responsabilidades entre sus colaboradores, como una manera de comprometerlos con la institución.	X		X		X		
13	Considera que se le permite trabajar con autonomía, buscando empoderarlo con los objetivos de la institución..	X		X		X		
14	Existe bastante predisposición por parte de los docentes para aportar y proponer nuevas iniciativas y proyectos.	X		X		X		
15	Los procesos del trabajo cotidiano son oportunamente informados y claramente establecidos.	X		X		X		
	<b>DIMENSIÓN 4. ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
16	En su centro de labores, se respeta los deberes y derechos de cada colaborador.	X		X		X		
17	En su institución educativa, se promueve el trabajo en equipo, formando equipos y círculos de calidad.	X		X		X		
18	Las personas saben claramente cuáles son sus funciones y el ámbito de su trabajo.	X		X		X		
19	Los equipos de trabajo se caracterizan por que sus integrantes son	X		X		X		



	solidarios, comprometidos y respetuosos.						
20	El tipo de trabajo que desarrollo en la institución educativa guarda relación con la calidad de vida que aspiro.	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 5. HACIA EL EQUIPO</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
21	Los directivos de la institución, promueven la defensa de los derechos de los colaboradores.	X		X		X	
22	Cada colaborador siente que su labor es una parte importante dentro de la organización educativa.	X		X		X	
23	El liderazgo que ejercen los directivos cuenta con el respaldo y consenso de sus colaboradores.	X		X		X	
24	Las decisiones importantes para el personal y la institución se toman en consenso.	X		X		X	
25	Los docentes participan activamente en cada una de las actividades que organiza la institución.	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 6. AGRESIVIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
26	Los docentes aceptan las nuevas responsabilidades sin agresividad ni desagrado.	X		X		X	
27	Se percibe un clima de hostigamiento y desagrado por parte de los directivos cuando los colaboradores no cumplen.	X		X		X	
28	Te sientes decepcionado cuando no logras lo planificado.	X		X		X	
29	Eres capaz de controlar tus emociones ante un hecho sea positivo o negativo que se te presenta en tu centro de labores.	X		X		X	
30	Consideras que para la labor que desarrollas es importante actuar con cordura ante los diversos eventos que se presentan.	X		X		X	
	<b>DIMENSIÓN 7. ESTABILIDAD</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
31	Las condiciones de trabajo de su institución educativa, son relativamente estables de acuerdo al cargo que asume.	X		X		X	
32	Las relaciones entre sus compañeros se dan en un clima de cordialidad y respeto.	X		X		X	
33	En su centro de labores existe un ambiente de estabilidad el mismo que permite trabajar sin tensiones innecesarios.	X		X		X	
34	Las condiciones laborales de su centro de trabajo, hacen que pueda planificar su futuro en el mediano y largo plazo.	X		X		X	
35	La institución donde labora se caracteriza por alcanzar sus objetivos estratégicos.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:    Aplicable [ X ]        Aplicable después de corregir [ ]        No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra.: Ada Calderón Alva        DNI: 19846084

Especialidad del validador: Metodóloga

20 de noviembre del 2017

  
 Dra. Ada CALDERON ALVA  
 Firma del Experto Informante.

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia <sup>1</sup>		Relevancia <sup>2</sup>		Claridad <sup>3</sup>		Sugerencias
	<b>Dimensión 1: Trabajo intelectualmente estimulante</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
1	Considera que en su institución educativa existen oportunidades para poner en práctica sus habilidades y capacidades laborales.	X		X		X		
2	Las tareas y labores que desempeña le permiten incrementar conocimientos y experiencia profesional.	X		X		X		
3	Considera usted que las labores que desarrollan los docentes son significativas.	X		X		X		
4	Los docentes ejercen su labor con libertad de acción y plena autonomía.	X		X		X		
5	Existe un monitoreo permanente que permite detectar a tiempo los errores y dificultades del trabajo.	X		X		X		
6	El trabajo permite encontrar una gran variedad de oportunidades de desarrollo profesional.	X		X		X		
7	La institución promueve el empoderamiento de cada uno de los colaboradores.	X		X		X		
8	Se realiza en forma permanente jornadas de reflexión para indagar sobre nuestro accionar docente.	X		X		X		
	<b>Dimensión 2: Recompensas equitativas.</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
9	Los docentes son evaluados de manera justa, transparente, objetiva e imparcial.	X		X		X		
10	Las evaluaciones al personal docente forman parte de un programa previamente establecido y bien planificado.	X		X		X		
11	El director o los responsables de la evaluación entregan los resultados de la supervisión en forma oportuna.	X		X		X		
12	Existe en su institución educativa una política de incentivos y estímulos para la mejora del desempeño.	X		X		X		
13	Los ascensos profesionales se dan por méritos propios.	X		X		X		
14	Recibe algún tipo de incentivo cuando realiza alguna actividad sobresaliente.	X		X		X		
15	La institución promueve la utilización de bonos o estímulos por del buen desempeño de sus docentes.	X		X		X		
16	Los reconocimientos para los docentes por parte de los directivos son permanentes en su institución educativa.	X		X		X		
17	En su institución educativa existe un eficiente sistema de ascensos y promoción interna.	X		X		X		
	<b>Dimensión 3: Condiciones favorables de trabajo</b>	Si	No	Si	No	Si	No	
18	El ambiente de trabajo donde se desarrolla le permite realizar un buen trabajo.	X		X		X		
19	La institución educativa le brinda los ambientes y espacios adecuados para desarrollar su trabajo.	X		X		X		
20	La institución educativa le proporciona los recursos, materiales y equipos necesarios para el desarrollo de su labor.	X		X		X		
21	Las capacitaciones se programan de acuerdo a las necesidades e	X		X		X		

	intereses de los docentes.						
22	Considera que las capacitaciones en los cuales ha participado le han permitido mejorar su desempeño.	X		X		X	
23	Las capacitaciones en su centro de labores forman parte de un plan bien diseñado y organizado.	X		X		X	
24	Los canales y niveles de comunicación con los directivos son eficientes y permanentes.	X		X		X	
25	Considera que desarrolla su labor en un ambiente de seguridad y bienestar personal.	X		X		X	
26	Su institución cuenta con las certificaciones de seguridad que emiten los órganos competentes del estado (INDECI, Municipalidad, Minedu)	X		X		X	
	<b>Dimensión: Colegas cooperadores</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
27	Los docentes tienen la posibilidad de exponer sus problemas y/o reclamos ante los directivos de la institución.	X		X		X	
28	Las relaciones trabajo se dan en un ambiente de camaradería y cordialidad.	X		X		X	
29	Los directivos y docentes tienen relaciones de trato personal adecuado.	X		X		X	
30	Se considera reconocido y estimado por sus superiores.	X		X		X	
31	Los compañeros de trabajo se convierten en grupos de apoyo en caso uno de sus colegas tenga alguna dificultad laboral o personal.	X		X		X	
32	Los principios y valores que rigen la institución educativa son aplicados y vivenciados por los colaboradores.	X		X		X	
33	Las decisiones institucionales tienen un carácter democrático.	X		X		X	
34	La filosofía de la organización se basa en la ética y en los principios axiológicos.	X		X		X	
35	Considero que estoy en una institución educativa que me permite desarrollarme como persona y profesional.	X		X		X	

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Si hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:      Aplicable [ X ]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dra.: Ada Calderón Alva      DNI: 19846084

Especialidad del validador: Metodólogo

20 de noviembre del 2017

  
 CALDERÓN ALVA  
 DCE 0085  
 Firma del Experto Informante.



### **Acta de Aprobación de originalidad de Tesis**

Yo, Nancy Cuenca Robles, docente de la Escuela de Posgrado de la UCV y revisor del trabajo académico titulado **Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la Red N° 1 UGEL Ventanilla – 2017** del estudiante **Magnolia Rocío Cornejo Peralta** ; y habiendo sido capacitado e instruido en el uso de la herramienta Turnitin, he constatado lo siguiente:

Que el citado trabajo académico tiene un índice de similitud constato 22% verificable en el reporte de originalidad del programa turnitin, grado de coincidencia mínimo que convierte el trabajo en aceptable y no constituye plagio, en tanto cumple con todas las normas del uso de citas y referencias establecidas por la universidad César Vallejo.

Lima, 05 de abril del 2018



---

Dr. Nancy Elena Cuenca Robles

DNI: 08525952

Preparando la



Cultura organizacional y satisfacción laboral en docentes del nivel primaria de la Red N° 1, UGEL Ventanilla- 2017

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestra en administración de la educación

**AUTORA:**

Br. Magnolia Rocio Comejo Peralta

**ASESOR:**

Dra. Nancy Cuenca Robles

**SECCIÓN:**

Educación e Idiomas

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

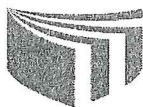
Gestión y calidad educativa

**LIMA - PERÚ****2018**

Página del Jurado



Resumen de coincidencias		
22 %		
1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4 %
2	www.scribd.com Fuente de Internet	2 %
3	repositorio.upeu.edu.pe Fuente de Internet	2 %
4	repositorio.uned.edu.pe Fuente de Internet	1 %
5	myslide.es Fuente de Internet	1 %
6	esdocs.com Fuente de Internet	1 %
7	docplayer.es Fuente de Internet	1 %
8	cybertesis.unmsm.edu.... Fuente de Internet	1 %
9	dehesa.unex.es Fuente de Internet	<1 %



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación (CRAI)  
"César Acuña Peralta"

## FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DE LAS TESIS

### 1. DATOS PERSONALES

Apellidos y Nombres: (solo los datos del que autoriza)

Cornejo Peralta Magnolia Rocío

D.N.I. : 29606074

Domicilio : Av. Andromeda 183 Matellini-Chorrillos

Teléfono : Fijo : Móvil : 997028420

E-mail : magnolia332@hotmail.com

### 2. IDENTIFICACIÓN DE LA TESIS

Modalidad:

☐ Tesis de Pregrado

Facultad : .....

Escuela : .....

Carrera : .....

Título : .....

☒ Tesis de Posgrado

☒ Maestría

☐ Doctorado

Grado : Maestra en Administración de la Educación

Mención : Administración de la Educación

### 3. DATOS DE LA TESIS

Autor (es) Apellidos y Nombres:

Cornejo Peralta Magnolia Rocío

Título de la tesis:

Cultura Organizacional y satisfacción  
laboral en docentes del nivel primaria  
de la REO N°1, Ugel Ventanilla, 2017

Año de publicación : .....

### 4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE LA TESIS EN VERSIÓN ELECTRÓNICA:

A través del presente documento,

Si autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

☐

No autorizo a publicar en texto completo mi tesis.

☐

Firma :

Magnolia Cornejo P

Fecha:

25-08-2018



851-18  
William Flores



# ESCUELA DE POSGRADO

UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

## FORMATO DE SOLICITUD

### SOLICITA:

Visto bueno para  
empastado de  
tesis.

### ESCUELA DE POSGRADO

Magnolia Rocío Cornejo Peralta con DNI N° 29606071  
(Nombres y apellidos del solicitante) (Número de DNI)

domiciliado (a) en calle Andromeda no 103, Nakellini - Chorrillos  
(Calle / Lote / Mz. / Urb. / Distrito / Provincia / Región)

ante Ud. con el debido respeto expongo lo siguiente:

Que en mi condición de alumno de la promoción: II 2016 del programa: Maestría en la Adminis-  
(Promoción) (Nombre del programa)  
tración de la Educación identificado con el código de matrícula N° 700.111.2090  
(Código de alumno)

de la Escuela de Posgrado, recorro a su honorable despacho para solicitarle lo siguiente:

Que habiendo aprobado la sustentación de la  
tesis para obtener el grado académico de Maestría  
en Administración de la Educación  
Solicito a usted dar visto bueno para empa-  
star la tesis y seguir los trámites para la graduación

Por lo expuesto, agradeceré ordenar a quien corresponde se me atienda mi petición por ser de justicia.

Lima, 11 de Julio de 2018

Magnolia Rocío Cornejo Peralta  
(Firma del solicitante)

### Documentos que adjunto:

- a. ....
- b. ....
- c. ....
- d. ....

Cualquier consulta por favor comunicarse conmigo al:

Teléfonos: 997-028420

Email: magnolia.332@hotmail.com



Dr. William Sebastián Flores Sotelo  
Docente Investigador de Posgrado  
CEL N° 09426

100% firmado  
Firma

